جامعـة آل البيـت

كلية المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة

أثر عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

The impact of Administrative Control Elements on the Innovation Behavior among Employees in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate

إعداد الطالب

نايف عوض مبارك النصافي

إشراف

الدكتور بهجت عيد مفلح الجوازنة

قدمت هذه الرسالة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية المال والاعمال في جامعة ال البيت – قسم ادارة الاعمال

2017/2016

أثر عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

The impact of Administrative Control Elements on the Innovation Behavior among Employees in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate

إعداد الطالب

نايف عوض مبارك النصافي

إشراف

الدكتور بهجت الجوازنة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
الدكتور بهجت عيد الجوازنة	مشرفا ورئيساً ال البيت ....
الاستاذ الدكتور حسين علي الزيود	عضواً ال البيت ....
الدكتور زياد محمد الصمادي	عضوا ال البيت ....
الدكتور نضال امين الصالحي	عضواً خارجياً الشرق الاوسط ....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

في كلية المال والاعمال في جامعة ال البيت –قسم الادارة العامة

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 17 / 5 /2017

تفويض

أنا **نايف عوض مبارك النصافي** أفوض جامعة أل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة

التوقيع:

التاريخ: 17 / 5 / 2017

نموذج اقرار والتزام بقوانين جامعة ال البيت وانظمتها وتلعيماتها لطلبة الماجستير والدكتوراه

أنا الطالب: نايف عوض مبارك النصافي الرقم الجامعي: 1470505013

التخصص: الإدارة العامة الكلية: إدارة المال والأعمال

اعلن بأني قد التزمت بقوانين جامع أل البيت وانظمتها وتعليماتها وقرارتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رساليتي بعنوان: " أثر عناصر الرقابة الإدارية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية".

وذلك بما ينسجم مع الامانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والاطاريح العليمة. كما أنني اعلن بأن رساليت هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل اطاريح أو كتب أو ابحاث أو أي منشورات عليمة تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيسا على ما تقدم فيإنني اتحمل المسئولية بأنواعها كافلة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة أل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العليمة التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج منها بعد صورها دون أن يكون لي في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كان في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: .... التاريخ: 17 / 5 / 2017

الإهداء

أهدي جهدي المتواضع هذا، اعترافا مني بالفضل لأصحابه

إلى والدي . ... داعمي الأول

إلى والدتي الغالية... أطال الله بعمرها ومتعها بالصحة والعافية

الى رفيقة دربي زوجتي واولادي

الى اخواني واخواتي

الى كل من ساعدني وشجعني من زملائي واصدقائي

نايف النصافي

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله الذي منحني القوة والعلم لاكمال هذا الجهد المتواضع

والصلاة والتسليم على رسول الله واله وصحبه اجمعين

بعد أن انعم الله علي بإنجاز كتابة رسالتي هذه، أتوجه بكل التقدير والامتنان إلى استاذي ومرشدي المشرف على الرسالة، الدكتور بهجت عيد الجوازنة على ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد. فقد كان للملاحظات القيمة التي ابداها خلال إعداد هذه الرسالة، من نقد بناء، ودعم وتشجيع وسعة صدر لكل رأي وفكرة، أكبر الأثر وأقصى التحفيز حتى أصبحت هذه الرسالة على ما هي عليه اليوم. سأتذكرة دوما كصاحب فضل كبير، ومعرفة وعلم غزير، وخلق رفيع .

كما أتوجه بخالص الشكر والاحترام إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، على ما بذلوه من جهد أثناء قراءة هذه الرسالة ومناقشتها. وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المال والاعمال بجامعة ال البيت، وكذلك الى مجتمع دراستي ممثلا بالمبحوثين الذين اجابو عن اداة الدراسة والذين لولا تعاونهم المثمر لما رأت هذه الرسالة النور.

والله ولي التوفيق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

4 – 12	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاثر معايير عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.	73

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية . أمّا عيّنة الدراسة فقد كانت عينة عشوائية بسيطة من المسنوى الوظائفي فس الادارة الدنيا وشملت (306) مبحوثاً. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة في السلوك الابداعي. وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير في السلوك الابداعي. وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحديد الانحرافات أسبابها، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في السلوك الابداعي. ويوصي الباحث وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية باستخدام تطبيقات عناصر الرقابة الادارية في تحسين أداء المنظمة من خلال خلق طرق جديدة للابتكار في المنتجات أو العمليات لتحسين الفعالية والكفاءة.

الكلمات الدالة: **الرقابة الادارية، السلوك الابداعي،وزارة التربية والتعليم الكويتية، محافظة الفروانية.**

Abstract

The impact of Administrative Control Elements on the Innovation Behavior among Employees in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate

Prepare

Naif Awad Al- Nesafi

Supervisor

Dr. Bahjet Eid Aljawazneh

The study aimed to measure and analyzes the impact of administrative control elements on the innovation behavior among Employees in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate. The study population consisted of all employees in Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate. The study samplewas simple random sample included from functional level of management in Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate. The unit of analysis included estimated (306) respondents.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used through a questionnaire that used a major tool for data collection developed at the hands of elite researchers and writers in the field of the study variables. A number of statistical tools and methods were used such as Mean, Standard Deviation, one sample T-test, Multiple Regression.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of results were reached: There was a significant impact of administrative control elements on the innovation behavior among Employees in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate, there was no a significant impact of setting goals and control standards on the innovation behavior in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate, there was no significant impact of take corrective action and follow up on its implementation on the innovation behavior in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate, there was a significant impact of measure performance and compare it to standards defining deviations causes the innovation behavior in the Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate. The researcher recommends that the Ministry of Education in Farwaniya Governorate to use the applications of administrative control elements in improving the performance of the organization by creating new ways of innovation in products or processes to improve efficiency and efficiency.

Keywords: **Administrative Control, Innovation Behavior, Ministry of Education in Kuwait Farwaniya Governorate.**

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1- 1 المقدمة

لقد تطور مفهوم الرقابة الادارية مع تطور حجم المنظمات، وتعقد أنشطتها، حيث انتقل من مفهوم مرتبط بالنشاط المالي إلى مفهوم أعم وأشمل يتناول كافة أوجه النشاط سواء أكان اداريا ام ماليا، أم قانونيا، أم فنيا، كما تطورت وظيفتها من وظيفة وقائية لحماية الأموال ومنع الأخطاء والتجاوزات والتحقق من صحة البيانات، إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه اليوم مفهوم الرقابة الشاملة.

والرقابة الادارية هي الوسيلة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على نشاطاتها التي تؤديها وتمثل الأساليب والسياسات الرقابية التي يتوصل إليها الرؤساء الإداريون لضمان تنفيذ الرقابة على القرارات التي تم اتخاذها على كافة المستوبات الادارية ومن ثم مسألة المرؤوسين عن الأخطاء التي يرتكبونها لعدم تنفبذ القرارات المتخذه بالطريقة الصحبحة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها.

وبما أن عناصر الرقابة الادارية تمثل وسيلة للمساعدة في اكتشاف الافكار والاداء المتميز عند العاملين لذا فهي وسيلة تمنح العاملين حرية التصرف عندما يكون ادائهم مبدعا ويحقق المشاركة في اتخاذ القرارات، فتمكين العاملين وتمنحهم الثقة والسماح بتدفق المعلومات وزيادة فرص الحوار والتفاهم مما يسهم إلى حد كبير في إيجاد مناخ تنظيمي ملائم تبرز فيه ملامح السلوك الإبداعي، كما ان عناصر الرقابة الادارية في قدرتها على الحد من التسيب والترهل الاداري تولد اجماعا على الهدف المشترك حيث ان هذا الابداع يكون محدودا على المستوى

الفردي ، خصوصا ان استمرارية المنظمات وبقائها يعتمد الى حد كبير على ما هو مبتكر وجديد ، وتحقيق المرونة للتأقلم مع متغيرات ومتطلبات البيئة الادارية والخارجية والاستخدام الامثل للموارد البشرية، من خلال استغلال المهارات والكفاءات المتاحة وايجاد الحلول الابداعية للمشكلات التي تواجه المنظمات .

ان المنظمة التي لا تضع السلوك الابداع هدفا اساسيا من اهدافها سيكون مصيرها التردي والتلاشي حيث ان الابداع وسلوكه يعد مطلبا اجباريا للمنظمات من اجل حصولها على التميز والمحافظة على استمرارية المنظمة وازدهارهافي البية التنافسية. ومن هذه المنطلقات تأتي هذه الدراسة لتحاول تعرف اثر عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية .

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في أن عناصر الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت ما زال ينظر اليها على انها تبحث عن تصيد الاخطاء ، ولم ينظر اليها على انها وسيلة لتوليد وتوجيه السلوك الابداعي عند العاملين، كما ان الدراسات المتعلقة بعناصر الرقابة الادارية نوعا ما قليلة على مستوى المنظمات الكويتية. ولهذا فإن وزارة التربية والتعليم الكويتية كغيرها من منظمات قطاع الأعمال الكويتية بحاجة إلى معرفة المزيد عن العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي لمواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من اجل تحقيق الكفاة والفاعلية العالية. لذا تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما أثر عناصر الرقابة الادارية المتمثلة في(تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة

تنفيذها) في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

2- ما أثر تحديد الأهداف ومعايير الرقابة في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

3- ما أثر قياس الاداء ومقارنته بالمعايير في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

4- ما أثر وتحديد الانحرافات أسبابها في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

5- ما أثر اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

6- ما مستوى تقييم المبحوثين لممارسة وظيفة الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

7- ما مستوى تقييم المبحوثين لممارسة السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية ؟

1-3 أهمية الدراسة

تأخذ هذه الدراسة اهميتها من الاهمية التي تحتلها الرقابة الادارية من خلال الادوات التنظيمية والادارية الهامة لحقيق التقدم والنجاح للمنظمات، وما تحدثه من اثر في السلوك الابداعي لدى العاملين لذا قسمت الاهمية الى :

الاهمية النظرية:حاولت الدراسة الحالية تقديم توضيحا علميا للرقابة الادارية وعناصرها، واثرها

في السلوك الابداعي لدى العاملين، اضافة الى محاولتها طرح مفاهيم تتعلق بعناصر الرقابة الادارية لم يتم تناولها من قبل باحثين اخرين مما يشكل اثراء يتعلق بهذه المفاهيم في البيئة العربية، بحيث تشكل إضافة بسيطة إلى الأدب الاداري النظري، تحاول الدراسة المساهمة في مساعدة الباحثين والمهتمين في التعرف على عناصر الرقابة الادارية.

الاهمية العملية: حاولت الدراسة البحث في الجوانب العملية التي تهم مجتمع الدراسة من حيث امكانية المساعدة في تقديم توصيات تخدم متخذي القرار لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية وبما يعزز من امكانية تعزيز السلوك الابداعي ورفع سوية الاداء.

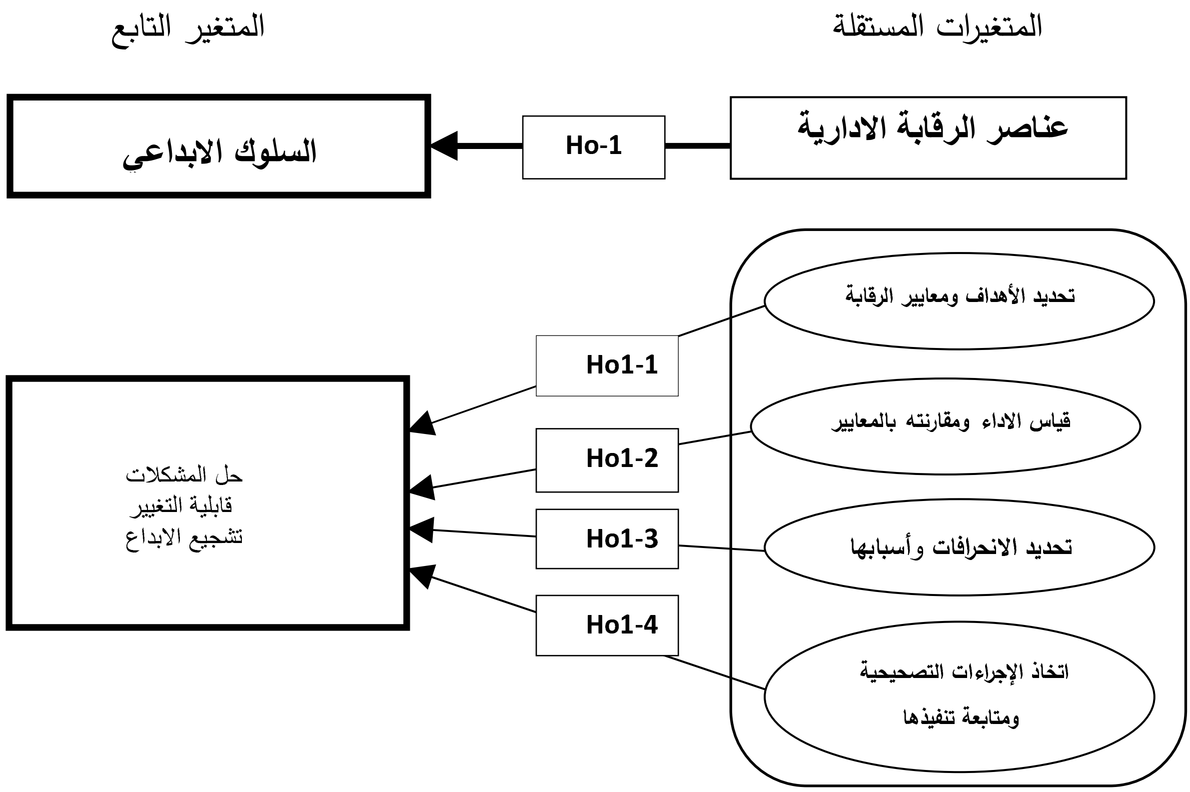
4-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. درجة تقييم المبحوثين لممارسة عناصر الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.
2. درجة تقييم ممارسة السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.
3. قياس أثر عناصرالرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

5-1 مخطط الدراسة

يوضح المخطط شكل رقم (1-1) المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة الحالية :



شكل رقم (1−1) مخطط الدراسة

المصدراعداد الباحث بالاعتماد على عدد من المصادر منها المتغير المستقل (Rustamov et al.,2015; Noor,2013) ، والمتغير التابع (الزعبي،2013).

1−6 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الحالية اختبار صحة الفرضيات التالية:

Ho−1: الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) لعناصر الرقابة الادارية والمتمثلة في(تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

وتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

Ho_{1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة في السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

Ho_{1-2}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير في السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

Ho_{1-3}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لتحديد الانحرافات أسبابها في السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

Ho_{1-4}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

7-1 التعريفات الإجرائية

1- **الرقابة الادارية:** ويشير الى الظروف والعوامل المادية والمعنوية المحيطة بالعاملين داخل المنظمة من حيث درجة المشاركة في اتخاذ القرارات والقواعد الادارية والانظمة والتعليمات واللوائح وطبيعة الاتصالات والحاجات الخاصة بالعاملين. ويتكون هذا المتغير من العناصر التالية :

- **تحديد الأهداف ومعايير الرقابة:** يقصد بها الأسس التي يجب أن تتقيد بها وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية أثناء تنفيذ السياسة العامة للمنظمة، بحيث تظهر معايير الرقابة الفجوة بين المعايير الموضوعة للرقابة وبين تطبيق نظام الإدارة الفعلي ، حيث يتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة المعدة لقياس الاهداف ومعايير الرقابة بحسب

تصورات المبحوثين.

- **قياس الاداء ومقارنته بالمعايير:** وتشير الى قياس أداء العاملين لمهامهم من خلال قيام الوزارة بتحديد معايير للأداء، التي تشمل كيفية الحكم على مدى التقدم في إنجازها، ومقارنة الاداء بالمعايير الرقابية وتمثل المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المعدة لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير.
- **تحديد الانحرافات أسبابها:** وتشير الى قيام أجهزة الرقابة العاملة في الوزارة في حالة عدم تطابق أداء المنظمات بمسؤولياتها حسب المعايير الموضوعة بتحديد حجم الانحرافات والتبليغ عنها عبر قنوات الاتصال المتاحة من خلال نظام الرقابة الذي يقوم بمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة، وتحديد حجم الانحرافات واتجاهاتها الإيجابية والسلبية. وتمثل المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المعدة لقياس تحديد الانحرافات واسبابها.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها:** وتشير الى هو القيام بإعادة رسم الخطط أو تعديل الأهداف لكي يتماشى والظروف البيئية المحيطة. أو عن طريق إعادة النظر في بناء الهيكل التنظيمي للوزارة التي قد يعتبر هيكلها القائم ضمن العقبات التي تؤدي لعدم التطابق بين المعايير المرسومة والتنفيذ الفعلي. وتمثل المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة المعدة لقياس اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها.

2- **السلوك الابداعي:** ويشير الى العناصر التي تعمل على حل المشكلات والقابلية للتغيير والعصف الذهني وتشجيع الابداع لتحقيق الأهداف. ومن أهم أبعاد هذا السلوك القيام بتقديم تقييمات مكتوبة والتشجيع للابتعاد عن الروتين والقيام بمهام ذات خطورة عالية

واكتشاف المشكلات وايجاد الحلول الملائمة لها والتي يمكن قياسها من خلال فقرات الاستبانة المعدة لقياس السلوك الابداعي بحسب تصورات المبحوثين.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

2-1 المبحث الاول: الرقابة الادارية

2-1-1 المقدمة:

تعد الرقابة الادارية خط الدفاع الاول عن انشطة وفعاليات الاعمال التي تمارس في المنظمات للمحافظة عليها. لذلك لقيت الرقابة الادارية اهتماما كبيرا من قبل السلطة التنفيذية وادارتها، فنتيجة لتشعب عمل السلطة التنفيذية واتساع نطاقها جعل الادارات تعتمد على التقارير لاحكام الرقابة على العمليات ، كما ان ما توفره الرقابة الادارية من خلال الضبط الداخلي يقوم بعمل وقائي لتخفيض وتقليل مخاطر فساد الادارة والعاملين واحتمالية الاخطاء غير المقصودة ، كما ان وجود نظام رقابة ادارية فاعل يمكن من الاعتماد على خفض التكاليف فيما يتعلق بالمراجعات للقرارات والانشطة الادارية المختلفة كما يقلل من مخاطر عدم الاكتشاف بالإضافة الى اهتمام الجهات الرقابية بالرقابة الادارية للوزارات والدوائر الحكومية المختلفة للتحقق من التزتمها بالقوانين والانظمة المعموا بها.

2-1-2 مفهوم الرقابة الادارية

اسهم توجه الادارات من خلال فرض الرقابة على الجهات الخاضعة لها الى تبلور مفهوم الرقابة الادارية. وانطلاقا من المعنى الواسع للرقابة الداخلية والذي يسجل كل الطرق والاساليب والاجراءات التي تتبعها الدائرة للحصول على تأكيد بامكانية تحقيق اهدافها وارتكازا على الاهداف العامة والتفصيلية لنظام الرقابة ، حيث تعد الرقابة الادارية واحدة من الوظائف الرئيسة

الاربعة التي تتكون منها العملية الادارية ، والترتيب المعتاد لهذه الوظائف هي : التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة. ان كلمة الرقابة وموقعها في ترتيب وظائف الادارة، له دلالة معينة وهي ان هذه الوظيفة الادارية ليست منفصلة عن الوظائف الادارية الاخرى بل هي جزء يكتمل به الاداء الاداري في المؤسسات العامة(عباس،2010).

وتعرف الرقابة الادارية حسب المعهد الامريكي للمحاسبين القانونيين في بيان معايير التدقيق رقم (1.SAS NO) في عام 1949 على انها الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المنسقة التي تتبناها المنظمة لحماية اصولها والتحقق من صحتها ومدى الاعتماد على بياناتها وتنظيم الكفاءت التشغيلية وتتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية الموضوعة (Kenneth and Harry,1980). وتتضمن الاجراءات والسجلات المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات والتي تؤدي الى التصريح بالعمليات ويمكن النظر اليها كذلك على انها تشمل على الخطة التنظيمية والوسائل والاجراءات التي تهدف الى تحقيق اكبر ما يمكن من الكفاءة الانتاجية معا للاخذ بعين الاعتبار تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الادارية(موتات،2003).

اما معهد المحاسبين القانونيين في انجلترا ويلز فقد عرفها بأنها : نظام يتضمن مجموعة عمليات الرقابة المختلفة من مالية وتنظيمية ومحاسبية تضعها الادارة ضمانا لحسن سير العمل في المنظمة، حيث يجب ان تشمل الرقابة الادارية على نظلم للضبط الداخلي ونظام للمراجعة الادارية ورقابة الموازنة ووسائل اخرى كالتكاليف المعيارية والتقارير المالية (عثمان،1988).

وقد عرفها هنريل فايول بانها التأكد مما اذا كان كل شيء طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الاشارة الى نقاط الضعف والاخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها(عباس،2008). اما العلاونة (1999) فعرفها بانها " عملية مراقبة

النشاطات للتأكد من انه تم انجازها كما خطط لها وتصحيح الانحرافات الناتجة عن هذه العملية. واكد الفاعوري (2008) على ان الرقابة الادارية عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج العلية مع اهداف الخطةى وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمنطلوب واجراء التعدسلات اللازمة لضمان عودة الانشطة الى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة.

وقد عرفها الصحن واخرون (1989) بانها تخطيط التنظيم الاداري في المنظمة وما يرتبط به من وسائل او مقاييس تستخدم داخل المنظمة على الاصول واختبار دقة البيانات التشعيلية ومدى الاعتماد عليها وتنمية الكفاية الانتاجية وتشجيع السير بالبيانات الادارية في طريقها المرسوم لها.

كما عرفت الرقابة الادارية من قبل معهد المدققين الداخليين بانها الخطة التنظيمية والسجلات والاجراءات التي تهدف للمحافظة على موجودات المنظمة وضمان كفاية استخدامها والتأكد من سلامة ودقة السجلات المحاسبية بحيث تسمح باعداد بيانات مالية وادارية تعتمد عليها ومحضرة طبقا للمبادئ الادارية والمالية المتعارف عليها.(التميمي،2006).

كما عرفها ابو مصطفى(2001) بانها الرقابة التي تمارسها المنظمة على نشاطاتها من خلال التدرج الرئاسي وذلك من خلال التقارير التي ترفع الى القائد الادارية وقد يستعين القائد بجها متخصص للرقابة ولمتابعة يسير الاعمال في الوحدات الادارية.

وجاء تعريف السوافيري(2003) وتوماس (1997) ليقف على شقي الرقابة الادارية حين عرفها على انها " خطة تنظيم وكافة الطرق والاجراءات المنسقة والتي تستخدمها ادارة المنظمة بقصد حماية الاصول المملوكة ولضمان دقة سلامة البيانات والمعلومات وزيادة درجة

الاعتماد عليها ولزيادة الكفاءة التشغيلية وضمان الالتزام بالسياسات الموضوعة".

اما المجذوب(2002) فيعرفها بانها عملية التحقق من مدى انجاز الاهداف المبتغاه والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في اقصر وقت ممكن. في جين عرفها عربيات(2008) بانها عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط محتلف الانشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة في الخطط والموازنات ومعايير الاداء.

وقد خلص الباحث الى ان مفهوم الرقابة الادارية يتضمن جوانب مالية وتنظيمية يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. هيكل تنظيمي كفؤ
2. مجموعة من العاملين على درجة عالية من الكفاءة والموثوقية
3. انظمة تكاليف متطورة
4. وجود معايير سليمة ومخططة لقياس الاداء الفصل بين الوظائف المتعارضة وتغيير الواجبات الملكف بها العاملين من فترة واخرى
5. وجود تنظيم داخلي جيد يحكم اداء العاملين
6. مجموعة من السياسات والاجراءات تضمن حماية الاصول المملوكة للمنظمة.
7. اتباع نظام الموازنات التخطيطية
8. انظمة تخصيص التكاليف غير المباشرة باستخدام الانشطة وما تنطوي عليه من معايير مسبقة.

3-1-2 اهمية الرقابة الادارية

يتمثل الهدف الاساسي في الرقابة الادارية في التاكد من انجاز الاهداف والغايات التنظيمية بشكل صحيح و دون انحراف عن المسار المرسوم لها، ومن هنا تنبع اهمية الرقابة الادارية، و يذكر انه كلما ازداد حجم المؤسسة كلما ازدات اهمية نظام الرقابة الادارية، و يشير هذا بالطبع الى الاثر المباشر لنظام الرقابة. ويرى ابن حبتور(2000) ان الاثر غير المباشر فيكمن في استخدام الأنظمة المساندة الأخرى مثل: أنظمة المعلومات التي تختص وتهدف الى إصدار التقارير الادارية و تلخيص العمليات؛ وما دام نظام الرقابة الادارية يهدف بشكل رئيسي الى تدقيق صحة ا=وصدق المعلومات، فإن هذا النظام لا بد و أن يكتسب أهمية كبرى.

وتنبع اهمية نظام الرقابة الادارية كذلك على صعيد المنظمة ككل من ان هذا النظام يساعدها في تحقيق أهدافها وسياساتها المرسومة من خلال ضمان حسن سير العمليات والأنشطة فيها بصورة تحقق لها الكفاءة والفاعلية، بالإضافة الى تحسين في المؤسسة (المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1982). وتعد الرقابة الادارية في مفهومها الحديث من المهمات الاساسية التي لا يمكن لادارة المنظمة الاستغناء عنها مهما كان حجم هذه الاهمية لونها اداة ووسيلة مهمة لتركيز الجهود الادارية بما يحقق الاهداف والسياسات والبرامج المرسومة في الخطة المقررة وذلك من خلال انجازها المهام التالية :

1. توجيه عمليات تنفيذ الخطط الموضوعة ومتابعة تنفيذها بما يحقق الاهداف المرسومة في الخطة.
2. مساعدة الاجهزة المنفذة على اداء مهمات باعلى كفاءة ممكنة كون الرقابة الادارية وسيلة للتبع العملي.

3. كشف اي انحراف يحدث او يتوقع حدوثه عن الخطة المرسومة باسرع وقت ممكن وتحديد الاسباب لذلك الانحراف (المنصور وعواد ،1995).

وتكمن اهمية الرقابة الادارية كونها احدى وظائف الادارة الأساسية وبواسطتها يمكن التحقق من مدى تحقيق الاهداف المرسومة فهي وظيفة مراجعة لاصلاح الاخطاء الموجودة في المنظمة ، كما انها وظيفة ادارية مطلوبة في جميع المستويات(ابن حبتور ،2000).

وهناك علاقة قوية بين الرقابة الادارية ووظيفة التخطيط، فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل ولا يمكن ان يكون احدهما فعالا دون الاخر فالمديرين يستعينون بالتخطيط لكي يتمكنوا من اعداد التوجيهات التي تساعد في تحقيق الاهداف المستقبلية كما يعتمد المديرون على الرقابة الادارية لتمكنهم من التعرف على انجازاتهم وتطمئنهم على سلامة الطريق الذي يسيرون عليه لتحقيق اهداف التنظيم . ان اتمام عمليات التنفيذ وتطبيق الخطط يمثل دوران للعملية الادارية بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج وبالتالي تتم عمليات التغذية الراجعة عن الاداء لامداد الميرين بالطرق والسبل اللازمة لتنمية الخطط والمحافظة على انتاج الخطط والبرامج السابق بنائها(المغربي،2006).

ويرى عربيات(2008) ان اهمية الرقابة الادارية يكمن في :

1. الحاجة الى وجود نظام رقابي فعال يؤدي الى في الغالب الى ارتفاع التكاليف ارتفاعا كبيرا.
2. تشجيع الرقابة الفاعلة للرؤساء على تفويض سلطاتهم.
3. ضرورة التأكد من حسن سير الاعمال وان الانجاز يسير حسب ما خطط له.

4. علاقتها بكل عنصر من عناصر العملية الادارية وبشكل خاص التخطيط واتخاذ القرارات الادارية بوظيفة الرقابة الادارية.

و يذكر بهذا الصدد ان توفر نظام الرقابة الفعال هو ضرورة تقتضيها الإدارة العلمية الحديثة من أجل المحافظة على أصول المنظمة و الاستفادة من مواردها و تحقق أهدافها (موتات، 2003).

و تعتبر الرقابة الادارية وليدة احساس الادارة بالمخاطر اذ كان الاهتمام بالرقابة الادارية نتيجة عوامل عديدة كان من أبرزها التطورات التالية:

1. كبر حجم المنظمات وتعدد عملياتها إذ أن النمو الضخم في حجم المشروعات وتعدد أعمالها من خلال الاندماج و التفرع و النمو الطبيعي، جعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على وسائل هي من تصميم أنظمة الرقابة الادارية مثل الكشوفات التحليلية و الموازنات وتقسيم العمل بين الموظفين و التقارير الإدارية (عبدالله، 2004).
2. قيام المساهمين بانتخاب مجلس الادارة لإدارة مشروعاتهم (فصل الملكية عن الإدارة)، وبالتالي الاعتماد على مديرين مهنيين في إدارة أعمال المشروعات وحاجة أصحابها إلى بيانات موثوقة للتحقق من المحافظة على الأموال وكفاءة إدارتها، إذ أن انفصال الملكية عن الإدارة يولد إحساسا لدى الملاك بخطر احتمال ضياع اموالهم نتيجة تصرفات الإدارة الامر الذي أدى الى ضرورة وجود إجراءات رقابية خارجية من خلال مدقق خارجي مستقل لفحص حسابات المنشأة وإبداء رأي فني محايد في مدى عدالة الأرقام التي تتضمنها القوائم المحلية (عبدالله، 2004)..

3. كما ان اضطرار الادارة إلى تفويض السلطات و المسؤوليات لبعض الإدارات الفرعية بالمشروع يجعل من الضروري أن يقوم مجلس الإدارة ومن أجل إخلاء مسؤوليته أمام المساهمين بتحقيق الرقابة على اعمال هذه الادارات عن طريق وسائل و مقاييس وإجراءات الرقابة الادارية الامر الذي زاد من الاهتمام بأنظمة الرقابة الادارية، و وضع الوسائل و الإجراءات التي تكفل لمجلس الإدارة تحقيق أهدافه الرقابية (عبدالله، 2004).

4. تعدد إجراءات الرقابة الخارجية استجابة للعديد من المتطلبات والتي قد تكون قانونية او نظامية أو مهنية في محيط البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها المنشاة (القاضي والدحدوح،1999). فالجهات الحكومية بحاجة إلى مجموعة من البيانات الدقيقة و الدورية المتتابعة حول المنظمات المختلفة لتستعملها في التخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية، والتسعير، وحصر الكفايات العلمية، وبحيث اذا ما طلبت هذه المعلومات من منشأة ما عليها تحضيرها بسرعة ودقة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا اذا كان نظام الرقابة الداخلي المستعمل قويا و متماسكا كما ان حاجة الادارة إلى بيانات دورية دقيقة يدفع باتجاه أهمية الرقابة الادارية في توفير بيانات تطمئن الادارة إلى صحتها و بالتالي الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الادارية (عبدالله، 2004).

5. تطور اجراءات التدقيق إذ تحولت عملية التدقيق من كاملة تفصيلية الى كاملة اختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية ذلك الأسلوب الذي يعتمد في تقرير حجمه وكمية اختباراته على درجة متانة نظام الرقابة الادارية المستخدم في المشروع المهني (غاوي،1997).

6. صدور العديد من القوانين التي تجبر الشركات المساهمة العامة ، خاصة في الولايات

المتحدة الامريكية على الاحتفاظ بنظام رقابة ادارية داخلي فعال، والتقرير في القوائم السنوية عن فاعلية هذا النظام، كل ذلك بسبب الاختلاسات وافلاس بعض الشركات الكبيرة كما ان وجود تناقضات في النظر الى ماهية الرقابة الادارية وكيفية تقييمها والحاجة الى توحيد المصطلحات الخاصة بها كأنها مدعاة لزيادة الاهتمام بالرقابة الادارية وبما يلبي كافة احتياجات الاطراف المختلفة المهتمة بها مثل الادارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي والاكاديميين (Frank and Tanki، 1993) .

ويرى الباحث ان اهمية الرقابة الادارية تنبع من مساهمتها في حماية اصول وممتلكات المنظمة وفي تقليل المخاطر التدقيقية لاقل حد ممكن فضلا عن تنفيذ التدقيق بالكفاءة المطلوبة اذ ان المدقق الاداري والمالي في تقويمه للرقابة الادارية يعتمد كثيرا على حكمه المهني واعتبارات الاهمية النسبية وذلك كي يتأكد من فاعلية برنامج التدقيق الذي يمكنه من ابداء الراي المهني السليم على المنظمة.

2-1-4 اهداف الرقابة الادارية

ان لكل نظام في الكون هدف او مجموعة من الاهداف يسعى الى تحقيقها وللرقابة الادارية اهداف يمكن اشتقاقها مباشرة من التعريفات المذكورة سابقا، اذ ان هذه التعريفات تبرز الجوانب المختلفة لمفهوم الرقابة الادارية بشكل واضح وشامل حيث تشمل اهداف الرقابة الادارية ما يلي: حماية الوحدة الاقتصادية والتحقق من البيانات ومن مدى امكانية الاعتماد عليها بالاضافة الى الارتقاء بالكفاءة الانتاجية والتحقق من الالتزام بما تقضي به البيانات الادارية المرسومة ، ان هذه الاهداف تلقي الضوء على طبيعة الوسائل والاجراءات التي ينطوي عليها نظام الرقابة الادارية والذي يجب ان تحققه هذه الوسائل والاجراءات هي الرقابة التي تعني منع الاخطاء

والغش وسرية اكتشاف اي من هذه الظواهر عن حدوثها فضلا عن تجنب نواحي الاسراف في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الكفاءة في استخدامها(عثمان ،1988).

ويهدف نظام الرقابة الادارية الى الحصول على تأكيد معقول بامكانية تحقيق اهداف المنظمة في المجالات التالية(Frank and Tanki،1993) :

1. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعرض انسياب العمل وتدفقه واكتشاف الاخطاء فور وقوعها حيث تقوم الرقابة بدور وقائي ويمكن ان تعمل كاستراتيجية من استراتيجيات ادارة الازمات وتعزيز قدرة الادارة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها(عسكر،1985).
2. تحسين عمليات الاتصال داخل وخارج التنظيم والتأكد من ان المستويات الادارية العليا على المام بما تم تنفيذه من اعمال في المستويات الاخرى(ياغي،1994).
3. التأكد من ان الحقوق والمزايا المقررة للعاملين تحققها.
4. تقييم اداء المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
5. الحد من التكاليف للعمل اليومي وايقاف الهدر الزائد وضبط الانفاق وترشيده (الفاعور،2008).
6. قياس كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية، بما فيها مستوى الانجاز وحسن استغلال الموارد حيث ان قدرة المنظمة على المنافسة تسهم بدرجة عالية في نجاحها وتحقيق اهدافها، وذلك بتحقيق افضل مستويات الانجاز باقل التكاليف.
7. التأكد من مصداقية التقارير من حيث الدقة والوضوح والتوقيت والالتزام بمبادئ العمل الرقابي المتعارف عليها ، حيث يكون دور الرقابة الادارية في تعزيز الثقة في التقارير

الادارية والمالية بوساطة الاجراءات الرقابية المختلفة التي تهدف الى اكتشاف الاخطاء وتصحيحها والتاكد من دقتها(Dana.1994).

8. التأكد من الالتزام بالقوانين والانظمة السارية التي تحكم عمل المنظمة، اذ يعتبر نظام الرقابة وسيلة فاعلة لضمان عدم تجاوز القوانين والانظمة التي تحكم عمل المنظمة، حيث يعتبر تجاوز القوانين مكلف جدا مالية واداريا.

2-1-5 متطلبات الرقابة الادارية

من اجل ان تؤدي الرقابة الادارية دورها بفاعلية فلا بد من توفر العناصر التالية (دهمش ،1985):

1. خطة واضحة ومنطقية للوظائف التنظيمية.
2. نظام مالي ملائم للعمليات والانشطة لتحديد العلاقات المالية والادارية مع وجود اجراءات واضحة ومعقولة لتسجيل النتائج المتعلقة بهذه العمليات والانشطة.
3. وجود ممارسات ادارية سليمة تمكن من القيام بمهام ووظائف وواجبات كل وحدة ادارية وكل موظف داخلها بشكل فاعل.
4. وجود الشخص المناسب في المكان المناسب ، مع تمتعه بالقدرة والاهلية والخبرة والتدريب الكافي للقيام بالاعمال الموكولة اليه بشكل مرض.
5. وجود معايير واضحة لجودة الاداء بالنسبة لاعمال وانجازات الموظفين على اختلاف مستوياتهم.
6. وجود نظام تدقيق داخلي جيد مبني على اساس مهني فاعل ومستقل بالنسبة للعمليات

موضع التدقيق والمراجعة.

وبذلك ترى الدراسة ان الرقابة الادارية ما هي الا متطلبات متكاملة مع بعضها البعض تؤدي كل واحدة منها دورها ولا يمكن ان نصل الرقابة فاعلة ومؤثرة اذا فقدنا اي من تلك المتطلبات فلا رقابة فاعلة بدون خطة واضحة المعالم او بدون شخص قادر ومؤهل لتنفيذ تلك الخطة ، وبذلك تعتبر المتطلبات جميعها مترابطة ومتكاملة معا.

2-1-6 المقومات الاساسية لنظام الرقابة الادارية

تتضمن العملية الادارية القيام بوظائف الادارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، حيث تختص الوظيفتين الاولى والثاني (التخطيط والتنظيم) بتحديد الاهداف وضمان توفر الموارد الاقتصادية اللازمة لانجاز هذه الاهداف ، كما ان وظيفة القيادة تختص بضمان بقاء الاداء الفعلي ضمن حدود الاهداف المخططة وهذه الوظائف الثلاثة تتطلب تنسيقا بين كافة الجهود المبذولة.

اما وظيفة الرقابة فانها تتداخل وتتلازم مع الوظائف الثلاثة الاخرى السابقة انطلاقا من ان مهمة وظيفة الرقابة بما تشمله من عمليات واساليب تستخدم للتحقق من ان الاداء الفعلي يتم وفق الاهداف المخططة والمعايير الموضوعة وفي الحقيق فان الحاجة لوظيفة الرقابة انما تنشئ نتيجة وجود احتمل لحدوث خطأ في تنفيذ الاهداف الموضوعة مسبقا اي ان الرقابة مهمتها ضمان تنفيذ الخطط وفق المستويات الموضوعة، وهذا يعني ان الرقابة عملية تنطوي على قياس الاداء الفعلي وفقا للمعايير الموضوعة ثم تحديد الانحراف والذي قد يكون موجب في حالة تفوق الاداء الفعلي عن المعايير الموضوعة كما قد تكون تلك الانحرافات سالبة اذا لم يحقق الاداء الفعلي المستوى المطلوب مسبقا(عربيات،2008).

كما لا تقتصر عملية الرقابة على قياس هذه الانحرافات بل يمتد النطاق الى تحليل تلك الانحرافات وتقصي اسبابها، وذلك ليس بغرض تحديد المسؤولين عن هذا الانحراف وانما للتوصل الى صورة سليمة وواقعية عن ما تم تنفيذه فعلا في مقابل ما كان مخططا له. وبالطبع فان هذا الاجراء فان هذا الاجراء من شأنه العمل على زيادة ايجابية الاداء والحد من سلبيته ويتأتى ذلك من خلال القيام بالاعمال التصحيحية وفق ما تم تحديده من انحرافات وما تم التعرف عليه من اساليب لهذه الانحرافات بل وقد يتطلب الامر اجراء تعديلات معينة في الاهداف الموضوعة مسبقا.

ودائما هناك فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الاهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير مواتية تسبب انحرافا في الانجاز عن الاداء المرغوب فيه وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء عليه . فالمنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح على البيئة والتي تتصف بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية واي تغيير في هذه العوامل قد يؤدي الى تغيرات في النتائج المطلوبة تحقيقها(الصحن،2002).

وعليه يمكن اقول ان الرقابة تعني الاجراءات التي تقوم باتخاذها ادارة المنظمة للتأكد من ان الاهداف والخطط والبرامج يتم تنفيذها وفق المعايير المحددة مسبقا والعمل على اكتشاف اية انحرافات وتحديد المسؤولية عن تلك الانحرافات والقيام بالاجراءات الضرورية لتصحيح هذه الانحراف.

وبناء على ذلك يوجد ارتباط تام بين وظيفة التخطيط والتنظيم طالما انها تصحيح ما تم تخطيطه وتنظيمه وان ما ينتج عن ذلك يؤخذ بالحسبان مرة اخرى عند التخطيط والتنظيم،

ويمكن في هذا الصدد تحديد بعض العناصر التي تشملها وظيفة الرقابة والتي منها ان الادارة هي المسؤولة عن عملية الرقابة وان ضمان تحقيق هذه الوظيفة يتطلب القيام بإجراءات تصحيحية لتعديل مسار التنفيذ الفعلي وفق المعايير المحددة كذلك ربط الاهداف بما يستخدم من ادوات رقابية ، وينبغي تطبيق مبدأ التكلفة والمنفعة بصدد القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة وان الرقابة تمثل حلقة الوصل بيم الاداء الفعلي من ناحية والاهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من ناحية اخرى(السوافيري،2003).

وقد رأى عبدالله (2000) لضمان تحقيق نجاح وظيفة الرقابة انه لابد من توافر نظام متكامل من خلال مقومات تتمثل في :

1. وجود هيكل تنظيمي اداري مناسب يراعي تسلسل الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات للإدارات المختلفة.
2. وجود نظام مالي سليم يعتمد على مجموعة متكاملة من المستندات.
3. وجود اجراءات تفصيلية سليمة لتنفيذ واجبات كل ادارة من خلال تقييم الواجبات بين الادارات والافراد في كل ادارة بما يحقق انجاز الاعمال في الوحدة الادارية بالشكل المطلوب وفي الوقت المحدد.
4. اختيار الموظفين الاكفاء ووضعهم في المراكز الوظيفية المناسبة.
5. رقابة الاداء بما يضمن تحقيق كفاءة عالية في مراحل العمل المختلفة سواء بطرق مباشرة كإشراف كل مسؤول على عمل موظفيه او بطرق غير مباشره كاستعمال ادوات الرقابة المالية مثل الموازنات التقديرية.

6. استخدام الوسائل الالية للتأكد من صحة ودقة الوثائق والسجلات والمحافظة على اصول المنظمة وموجوداتها من اي تلاعب.

2-1-7 فوائد الرقابة الادارية

تحقق الرقابة الادارية فائدة كبيرة في ضبط الامور وتدفع باتجاه التوازن لتحقيق الاهداف بسهولة وبتكاليف ملائمة لذلك يرى الزعبي (1995) بانها

1- تحقق ضمان استمرارية اداء الافراد

2- الحد من السرقات والاختلاسات

3- ضمان استمرارية الخدمة المقدمة

4- رقابة تنفيذ السلطات والمسؤوليات الممنوحة

5- انتاج المستويات والكميات المحددة ورقابة المخزون

6- قياس مستويات الاداء الفعلي وتوجيه الاداء من خلال الاشراف المباشر

7- التأكد من تحقيق المنظمة اهدافها العامة.

بينما يرى عباس(2012) ان الرقابة الادارية كوسيلة لإخضاع المنظمة للنظم والقوانين يحد من عمل الافراد ومراقبة ممارسة المديرون والرؤساء في التوجيه والاشراف على الافراد وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات المتعلقة بصرف الاموال ومدى التقيد بالمواصفات الكمية والنوعية التي يجب توافرها في الخدمة او السلعة التي تنتجها وتقدمها المنظمة .

2-1-8 عناصر الرقابة الادارية ومراحلها

تتضمن العملية الرقابة ثلاثة خطوات اساسية تتمثل في :

1. تحديد الأهداف ومعايير الرقابة: قبل تحديد المعايير يتم تحديد الاهداف والخطط اي النتائج المطلوب الوصول اليها، كما يتم في هذه المرحلة توقع الاداء اللازم بذله لتحقيق تلك النتائج ليصار الى وضع ذلك على صورة مستويات او معايير تستخدم بمثابة كاشف اي مقياس لمتابعة التنفيذ ومن الاهمية بمكان معرفة كيفية تحديد المعايير الرقابية الملائمة، هذا ويمكن للفرد رقابة نشاط اداري من ناحية المقاييس التالية : الكمية ، والنوعية (الجودة) الزمن، التكاليف، الجهد المبذول والقائم على نوعية وحجم الاداء والزمن والتكاليف ومستوى الجودة. وليس من الضروري مراقبة كل نشاط اداري بمتغير واحد من هذه المتغيرات السابقة بل قد يصار الى استعمال اكثر من متغير في ان واحد(عربيات ،2008). وعند تصميم المعايير لابد من مراعاة التالي: الموضوعية والحيادية وعدم التحيز، الواقعية اي الانطلاق من ارض الواقع ثم وضع معيار للاعمال المتجانسة ووضوح المعيار وشفافيته لجميع العاملين (توفيق ،1986)

2. قياس الاداء ومقارنته بالمعايير: وهي مرحلة تقييم الاداء الفعلي وفق المعايير الموضوعة ونتائجه والتقييم يتضمن المتابعة والقياس والمقارنة. وهذه المرحلة عبارة عن مقارنة المخرجات بمعايير الاداء. اما الهدف الاساسي لعملية تقييم الاداء فهو معرفة قربه او بعده عن المعايير التي تم تحديدها مسبقا. وتتضمن هذه المرحلة الانشطة التالية(الفاعوري،2008):

1. قياس النتائج الفعلية للاداء بناء على ما يتم فعلا او حتى توقع هذه النتائج بناء على

المعايير الموضوعة بغرض تحديد الانحرافات.

2. توصيل البيانات والمعلومات الى الشخص المسؤول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها: لا تكتمل العملية الرقابية بدون اتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحرافات، وبمقارنة الاداء الفعلي بالمخطط يمكن رصد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها، ويمكن ان تكون الانحرافات سلبية اي عدم القدرة على الوصول الى المعايير الموضوعة وبالتالي تصحيح العيب او ان تكون ايجابية بان يكون الاداء اعلى من المخطط(الصحن واخرون،2002).

ويرى الزعبي (1995) انها الخطوة النهائية التي تعني بتحديد طرق واساليب تصحيح الانحراف ومعالجته . وفي هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات المتعلقة بالانحرافات ومن ثم اختيار الطريقة الملائمة لتصحيحه اذا كان سلبيا ، اما اذا كان ايجابيا اي ازدياد مستوى الاداء الفعلي عن المعيار فيجب البحث عن ظروفه ومسبباته ويستلزم ذلك ايضا القيادة باتخاذ الفرار المناسب لدفع المكافآت بما يتلاءم ونظام الحوافز في المنظمة. فيما يرى عربيات (2008) ان التقارير الرقابية تبين الاختلافات بين النتائج والاداء الفعلي من جهة والنتائج المتوقعة والمحددة بالخطة من جهة اخرى ومن الافضل ان تتضمن التقارير الرقابية افتراضات وتوصيات تصحيحية ولذلك لا بد من البحث عن اسباب الانحراف ومعالجته فورا حال ظهوره.

2-1-9 انواع الرقابة الادارية

ان التصنيفات التي تطرح عند البحث في انواع الرقابة الادارية بشكل عام عديدة ومتنوعة،

وعلى ذلك فلا يتسع المقام هنا لعرض كافة انواع الرقابة ومناقشتها، ولهذا سوف يقتصر العرض على تناول انواع الرقابة حسب التصنيفات التالية:

1. الرقابة الادارية حسب مراحلها

1. الرقابة الوقائية: يعمل هذا النوع من الرقابة على اساس التنبؤ او توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه ، ويأخذ هذا النوع من الرقابة بالحسبان ضرورة الاستعداد لمواجهة او الحيلولة دون حدوثه، وفي الممارسة يعني ان على المدير ان لا ينتظر حتى تأتيه المعلومات عن وقوع الخطأ او الانحرافات بل يتوجب عليه ان يسعى بنفسه اليه ويحاول كشفه قبل حدوثه ، اي عليه ان يوجه ويشرف ويتابع العمل بصورة مستمرة(عباس،2008).

2. الرقابة المتزامنة: وتقوم على تصحيح الانحرافات عن المعايير في نفس وقت التنفيذ او في وقت لاحق بفترة قصيرة وتتميز بتحديد المشاكل وتحجيمها قبل ان تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة (الصحن واخرون، 2002).

3. الرقابة العلاجية: يتم هذا النوع من الرقابة بعد تنفيذ النشاط وانهاء المهمات وتسمى الرقابة العلاجية لأنها تهتم بمعالجة الاخطاء بعد حدوثها وتركز على النتائج والتركيز على المدخلات والنشاطات (عربيات،2008).

2. الرقابة الادارية من حيث الاستمرارية : وتقسم الى

1. الرقابة المفاجئة: وذلك باستخدام الجولات التفتيشية المفاجئة

2. الرقابة المستمرة: ويقصد بها الاشراف المستمر والمتابعة لعملية التنفيذ وذلك من قبل الرؤساء المباشرين مثل استخدام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

3. الرقابة الدورية: اي الاشراف الدوري على الاعمال من خلال استخدام التقارير الدورية الاسبوعية ، الشهرية واليومية واستخدام الجولات الميدانية الدورية (الزعبي،1995).

3. الرقابة الادارية من حيث المصدر: وتقسم الى قسمين

1. الرقابة الداخلية : وتسمى ايضا الرقابة الذاتية وهي الدعامة الرئيسة لجميع اعمال الرقابة، لأنها تعني قيام الوحدات الادارية نفسها بالرقابة على انشطتها وادائها واي مدقق خارجي يعجز عن تقصي جميع نواحي القصور او ان يكشف عن اسبابها ما لم تكن وحدات الادارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها لذا فالاهتمام بالرقابة يجب ان يبدأ بالجهاز الحكومي ذاته وان يستهدف تمكين الاجهزة الادارية من ممارسة الرقابة الذاتية والتعود عليها فضلا عن ذلك فالرقابة الذاتية ميزة هامة تتمثل في تمكين الاجهزة الادارية اول باول من تلافي اسباب القصور والتغلب على نواحي الضعف فالهدف من الرقابة ليس المساءلة والعقاب فحسب بل التصحيح والتقويم وهذا ما يجب ان يبدأ داخل الاجهزة الحكومية ذاتها(هلال والنحاس، 2009).

2. الرقابة الخارجية : وهي تلك التي يعهد بها الى جهات متخصصة مستقلة وغير خاضعة للسلطة التنفيذية لتقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الاجهزة الحكومية ويقوم كل من هذه الاجهزة بالرقابة على نوع معين من النشاط وبما يكفل الاطمئنان الى ان الجهاز الاداري لتلك المنظمة يلتزم بالقوانين المعمول بها ونظم الخدمة المدنية المتبعة ويستهدف المصلحة العامة والخطط العامة للدولة ويحسن الادارة بصفة عامة.

2-1-10 اساليب وادوات الرقابة الادارية

يتضمن هذا النوع من الاساليب الرقابية السياسات الادارية والخطط التنظيمية والسجلات ،التي تتعلق جميعها باتخاذ القرارات المتعلقة بالتصريح بتنفيذ العمليات المالية ، وتوضع هذه الاساليب من اجل تنمية كفاءة التشغيلية ،وتشجع الالتزام بتطبيق السياسات والتعليمات والاجراءات الادارية بالمؤسسة ، وتقليل احتمال حدوث مخالفات لهذه السياسات والتعليمات ، وينطوي هذا الجزء من نظام الرقابة الداخلية على وظائف أخرى ، لا ترتبط بوظائف اقسام المحاسبة والادارة المالية ، مثل دراسات الوقت والحركة ونظم تأهيل وتدريب الموظفين .

1. اساليب الرقابة الوصفية ومن هذه الاساليب :

1. سجلات وبطاقات الدوام : مثل التوقيع على ورقة الدوام عند القدوم والمغادرة .

2. سجلات الزمن : مراقبة التشغيل للآلة مثل بدء التشغيل ووقت الانتهاء.

ج. خريطة جانت : للرقابة على الموارد والموظفين والعمال من خلال مقارنة الزمن الفعلي مع الزمن المتوقع للانجاز.

د. التحليل المخبري : وتستخدم لأغراض الرقابة على جودة السلع.

هـ. الرسـومات البيانيـة: وذلـك للمقارنـة بـين المعيـار والمسـتوى الفعلـي للانجاز (الزعبي،1995).

2. الاساليب الميدانية : مثل الجولات الميدانية التي يقوم بها المراقب على ورشات العمل بشكل دوري او مفاجئ سواء للرقابة على نشاط محدد او الرقابة على جميع انشطة المنظمة(الزعبي ،1995).

3. التقارير : هي من الوسائل المستخدمة لانها تعطي صورة حقيقة عن كيفية انجاز الاعمال ، ومدى كفاءة هذا الانجاز ، ودرجة التماثل او التباين بين التنفيذ وبين الخطط التي كانت موضوعة وقد تكون التقارير دورية او بعد الانتهاء من انجاز العمل (ابو مصطفى ،2001).

2-1-11 خصائص النظام الرقابي الفعال :

لابد للنظام الرقابي الفعال ان يتمتع الخصائص التالية :

1. ملائم النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط : بمعنى ان يباشر الجهاز الاداري العديد من اوجه النشاط التي تختلف فيما من حيث النوع الطبيعة مدى الاهمية الاحتياجات المادية والفنية مما يعني ان لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الانشطة ولذلك على النظام الرقابي ان يكون متنوعا وبالتالي متلائما مع سمات وخصائص كل منها والا فقد جوهرة واصبح غير قادر على تحقيق الاهداف.

2. ان يكون النظام الرقابي مرنا: بمعنى ان يكون النظام الرقابي وجد للتأكد من ان النتائج الفعلية للاداء تطابق مع تلك المخططة من قبل وهو ينظر دائما الى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل وبالتالي يضع معايير على هذا الاساس ولذلك لابد ان يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل والا اصبح عاجزا عن مواجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات او على ما يستجد من امور عند تخطيط او عند وضع المعايير الرقابية ومرونة النظام الرقابي يعني ان المعايير الموضوعة وكذلك الاساليب المزمع اتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل او التنفيذ (المغربي ،2006).

3. يجب ان تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات : يقوم النظام الرقابي الفعال على سرعة التسجيل اي انحرافات عن مستوى الاداء المرغوب وبطبيعة الحال فان الوضع المثالي هو اكتشاف اي مشاكل قبل حدوثها وقد يتحقق ذلك في الواقع العمل عن طريق بعض الادوات الرقابية السابق الاشارة ولكن في غالبية الاحوال يجب ان يتم تقديم التقارير الخاصة بأية انحرافات بمجرد حدوثها او بعدها بوقت قصير ويفيد ذلك في سرعة تصحيح الانحرافات قبل ان تتفاقم المشكلة وتزيد اثارها السلبية على المنشأة (الصحن وآخرون ،2002).

4. عدم اعاقة تنفيذ الاعمال : فعندها يكون النظام الرقابي معقدا وصارما يؤدي عادة الى اعاقة تنفيذ الاعمال وبخاصة الارباك والتأخير في التنفيذ ويمكن تجنب هذه المشكلات بالاقتصار على مراقبة الاعمال الاستراتيجية المؤثر بشكل مباشر في العمل وتكاليف الانتاج.

5. السرعة في تقديم نتائج الرقابية : ان السرعة في اكتشاف الاخطاء تؤدي الى السرعة في ازالة الاسباب ومعالجة الاخطاء وتجنب وقوع الانحرافات المؤثرة في العمل لهذا يجب ان يتصف نظام الرقابة الجيد بالقدرة على كشف الانحرافات (المصور وعواد ،1995).

2-2 المبحث الثاني: السلوك الابداعي

2-2-1 المقدمة

تعد عملية تنمية الابداع وتطويره من اكثر الامور اهمية بالنسبة للمنظمة من اجل تحقيق التمييز في ادائها، وتستطيع المنظمة تنمية الابداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الابداعي لدى العاملين فيها، وتقديم الدعم والتشجيع لمظاهر السلوك الابداعي بايجاد مناخ صحي في المنظمة وفيما يلي عرضا لمفهوم الابداع الاداري واهميته ومكوناته وعناصره وخصائصه وانواعه ونظرياته ومراحله ومعوقاته.

2-2-2 مفهوم الابداع الاداري

الابداع لغة من بدع و بدع الشيء أي أنشاه من غير مثال سابق وفي اللغة الانجليزية (Innovate) و تعني إحداث، إيجاد شيء جديد (حريم، 2003). أما اصطلاحا فعرف الابداع بانه القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين فالقدرات الابداعية تحدد ما اذا كان الفرد يملك القدرة على اظهار السلوك الابداعي الى درجة ملحوظة (حمادات، 2008) وعرف(هينجز، 2001) الابداع بانه العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشاة أو المجتمع، و عرف (القحطاني، 2002) الابداع بانه نوع من انواع التفكير الابتكاري الذي يتمثل في نموذج تفاعلي سلوكي بين الفرد والموقف ليتمكن الفرد بموجبه من معالجة مشاكله وتطوير ممارسته بشكل متفوق يحافظ من خلاله على الاستمرار والبقاء والتميز.

كما عرف الابداع بانه العملية التي يمر بها لافرد قفي اثناء خبراته والتي تؤدي الى

تحسين وتنمية. كما انها تعبر عن فرديته و تفرده (آل عيد، 2006). ويرى حريم(2003) بان الابداع هو النظر الى الظواهر والاشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل و ببيئة المنظمة والبيئة العامة ويقود الفرد او الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الاشياء بما يؤدي الى انتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع وقد يتعلق على الشيء الجديد سلعة او خدمة أو أسلوب عمل جديد أو اداة جديدة أو عملية مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل او تصميم الهيكل التنظيمي و غيرها.

كما عرف الابداع بانه العملية اتي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يتأثر بها و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق ذاته فتجيء إجابته مختلفة عن استجابات الاخرين، و تكون متميزة منفرد (المعاني، 1990). وبين (الزياديين،2005) بان السلوك الابداعي هو نتاج الفعل الفردي أو الجماعي الموجه نحو تبني و تطبيق الافكار المميزة والتي تشمل احداث تغيرات جديدة في الأساليب الادارية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل او تطبيق افكار او تكنلوجية جديدة في العمليات الانتاجية، بهدف زيادة مستوى وكفاءة وفاعلية التنظيم.

وبذلك يمكن تعريف السلوك الابداعي بانه ذلك السلوك الذي بدأ بالحساس بالمشكلة، ويبدأ بايجاد حلولا ابداعية لها، من خلال الاعداد والتفكر وصولا لتطبيق الحلول الابداعية و تقييمها.

2-2-3 العلاقة بين الابداع والسلوك الابداعي

هناك غموض في التفريق بين الابداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة وبين الابدع كسلوك يمارس في موقع معين، فالابداع هو تقديم شيء جديد قد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها او تتبناها المنظمة لاول مرة، أما السلوك الابداعي فهو السلوك او التصرف المميز الذي

يمارسه الفرد او المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة ان ينتج عنه نتائج او خدمات وسلع جديدة، حيث انه سلوك يسبق الابداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك ابداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لاول مرة في المنظمة (السالم، 1999) وأشارت (الدهان، 1999) الى ان الابداع مرتبة تتضمن على الاقل عنصرا عقليا وعنصرا انفعاليا واخر سلوكيا، حيث يمثل العنصر العقلي التفكير الابداعي الذي يولد بدوره الشعور الانفعالي كالرضا او عدم الرضا ثم يجسم العنصران السابقان نفسيهما في سلوك ايجابي يظهر للأخرين على شكل نتائج، وقد يتوقف الابداع عن المرحلة الاولى او الثانية وبالتالي لا يظهر اي سلوك. اما السلوك الابداعي فهو محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل، وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها (Spence,1994)

4-2-2 أهمية السلوك الابداعي

يعد الابداع الاداري مطلبا حيويا للتغيير في المنظمات لتستطيع ان تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة، والابداع لا يمكن المنظمة في الاستمرار فحسب، ولكنه يمكنها من المنافسة أيضا، وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار (القطاونة، 2000).

كما ان الابداع المتمثل في المعرفة الجديدة والافكار الخلاقة يعد عنصرا أساسيا وهاما لتطور المجتمعات، ولذا فان المنظمات التي تسعى الى التميز يجب ان تعمل على تنمية امكانيات الابداع لديها، عن طريق تفعيل أنظمة الحوافز المادية والمعنوية (القريوتي، 2003). وهذا ما اكد عليه (حريم،2003) بضرورة الاهتمام بالابداع في ظل الظروف و التحديات العالمية

الراهنة، حيث أصبح الابداع أمرا ضروريا و حيويا للمنظمة و لبس أمرا ثانويا، خاصة في ظل هيمنة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، وثورة المعلومات، والتجارة الحرة والمنافسة الشديدة.

2-2-5 مكونات السلوك الابداعي

وفقا للمنظر الاجتماعي السيكولوجي للابداع، هناك ثلاث مكونات للابداع وهي(جروان، 2002):

1. المهارة المرتبطة بمجال الابداع: و تتألف من مجموعة مصادر المتوافرة للانتاج الابداعي، و تضم: معرفة تامة بمجال العمل او الموضوع، و المهارات الفنية المطلوبة في مجال العمل، و موهبة خاصة مرتبطة بمجال العمل.
2. المهارات المرتبطة بالابداع: و هي ما يمكن ان يفعله الفرد في المصادر المتوافرة لديه، و تضم: أسلوب معرفي ملائم او مناسب، و أسلوب عمل مناسب، و معرفة ظاهرة أو مخفية بالمواجهات المعنية على توليد الأفكار الجديدة
3. الدافعية للعمل او المهمة: و تضم الاتجاهات نحو العمل أو المهمة

أما (آل عيد، 2006) فقد اورد مكونات الابداع التالية:

1. الماخ الذي يقع فيه الابداع: و الذي له الاثر الاكبر على الاستمرار والمثابرة على الابداع
2. الديموغرافية المبدعة: هنالك العديد من الخصائص الديموغرافية المميزة للأفراد المبدعين
3. العملية الابداعية: بكل ما تحوي من محاور بصفتها العامل الأساسي في نجاح الابداع
4. الناتج الابداعي: وهي النتيجة النهائية للعمل الابداعي في رسم او كتابة او غيرها.

2-2-6 عناصر السلوك الابداعي

يوجد عنصرين أساسين للسلوك الابداعي:

1. التفكير الاستراتيجي: ويتصل بشكل رئيس بوضع الخطط المستقبلية في المنظمة، والقضاء على التخلف الاداري عن طريق نشر التفكير الاستراتيجي، وتوجيهه لتوحيد الجهود، وتحقيق المؤسسية، وتعزيز الانتماء للمنظمة، وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية.
2. بناء القافة المؤسسية: ويتمثل بناء هذه الثقافة باحترام العامل ، ودمجه مع المنظمة، وقيامها، وتدريبها، واحتوائه، ورعايتها، واشعاره بانه جزء مهم فيها، ومشاركته في عملية صنع القرار، وحتى في رأس المال. ومن الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة على الابداع في المنظمة: تعزيز ثقة الادارة بالأفراد، والانفتاح في الاتصالات مع الجهات الخارجية، والقابلية للتغيير، والاستمتاع بتجربة الأفكار الجديدة، واختيار وترقية الافراد على أسس الإنجاز، واستخدام الاساليب التي تشجع على توليد الأفكار (قريوتي، 2003).

2-2-7 خصائص الابداع :

يمتاز الابداع الاداري بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي(عساف ، 1994) :

1- الابداع فردي وجماعي : لا يقتصر الابداع على الافراد بل يمتد ليشمل الجماعات ، فالابداع الجماعي او التنظيمي يلاقي قبولا اكبر من الفردي ، ولكن من المهم توفر شروط لايجاد المناخ الابداعي المؤسسي في المنظمة ، كحرية مناخ العمل داخل الجماعة او المنظمة حيث يستوعب طرح الافكار ومحاورتها ومعارضتها من دون قيود او حدوج ، وسيادة قيم التعاون والاحترام المتبادل والصراحة بين العاملين في الجماعة . والقيادة

المحفزة التي تدفع كل فرد في المنظمة ليكون مبدعا ومندفعا للمشاركة الايجابية في عمل الجماعة ولابد من تميز الادارة بخبرة ادارة الجماعات والفرق والعدالة والنزاهة بما يضمن تحقيق مناخ ابداعي وعلاقات عمل فعالة.

2- الابداع ظاهرة انسانية عامة وليست خاصة بأحد : على ادارات المنظمات ان تعي هذه الحقيقة، و تعكل على تنمية روح الابداع لدى العاملين و ان تتلقى المبادرات الابداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها و تطورها

3- الابداع يرتبط بالعوال الوراثية: ولا يحول هذا الاعتبار دون تدخل العوامل البيئية والتربوية في زيادة مستويات الابداع لدى المبدعين، وان درجة الاستجابة ونمو عناصر الابداع تتزايد بزيادة درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية

وتتمثل الخصائص الابداعية بالدافع الداخلي لحل المشكلة وادراك النتائج السلبية المترتبة على عدم حل المشكلة و القيام بالتغيير والبحث على افضل الحلول لتغيير الوضع الراهن وامكانية الوصول الى الحل بطريقة المصادفة، وضرورة تبني مناهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول للحل الملائم، و اكتشاف الحل و الاندهاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل اليه منذ المحاولة الاولى (آل عيد، 2006) وبالتالي لا بد من دراسة سمات وخصائص الديموغرافية المبدعة ومميزاتها ومدى ارتباطها بالخصائص العملية الابداعية، وايجاد التوافق والانسجام فيما بينهما .

2-2-8 مقومات الابداع

أشار (النتيفات، 2006) الى مجموعة من المقومات التي لا بد ان تقوم بها المنظمة بدعم

الابدع الاداري في ظل جو من القيادة والممارسة الديمقراطية:

1. العمل على اختيار الافراد المبدعين
2. ان تقوم المنظمة بدور قيادي تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية
3. يعتبر التفويض والبعد عن المركزية مدخلا من مداخل الابداع
4. اتاحة فرص التعبير عن الافكار والسماح بالتفكير الابداعي
5. الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة
6. وضع استراتيجية مبنية على تعابير دقيقة للكشف عن الموهوبين من العاملين و تدريبهم و تأهيلهم
7. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها

2-2-9 مستويات الابداع

وضع (Taylor، 1993) الاعمال الابداعية ضمن خمسة مستويات هي:

1. الابداع التعبيري: و هو تطوير فكر او نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها او جودتها، و مثال هذا النوع من الابداع الرسومات العفوية للاطفال
2. الابداع المنتج او التقني و يتعلق بالبراعة للتوصل الى نواتج من الطراز الاول دونما شواهد قوية عن العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير الة موسيقية معروفة، او لوحة فنية ، او مسرحية شعرية
3. الابداع الابتكاري: و يتعلق بالبراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون ان

يتمثل ذلك اسهاما جوهريا في تقديم افكار او معارف اساسية جديدة، و يتميز هذا المستوى من الابداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير و مواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط ان يكون العمل غير مسبوق و نافعا معا

4. الابداع التجديدي: ويتعلق بالقدرة على اختراق قوانين ومبادئ او مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة

5. الابداع التخيلي: وهو اعلى مستويات الابداع واندرها ويتحقق فيه الوصول الى مبدأ او نظرية أو افتراض جديد كليا، ويترتب عليه ازدهار او بروز مدارس و حركات بحثية جديدة

2-2-10 مراحل العملية الابداعية

تتكون مراحل العملية الابداعية من ثلاث مراحلة رئيسية هي (جروان،2002) :

المرحلة الاولى وضع الفرضيات: والفرضية هي استنتاج مبدئي غير مثبت يخضعها الباحث للبحث و التجريب من اجل التوصل الى اجابة او نتيجة معقولة تفسر الغموض الذي يكتنف الموقف او المشكلة. والمبدع في هذه المرحلة يهيئ لنفسه الارضية المناسبة للافكار الابداعية، ويواجه المبدع خلال هذه المرحلة ايضا العديد من المواقف الصعبة و المميزة غير انه يجب ان يتسم باليقظة والحضور الذهني والتقاط اي فكرة عابرة. وتتميز هذه المرحلة بولادة عدد كبير من الافكار والفرضيات و الابتعاد عن النقض و التقويم، و حدوث الاستبصار او الايماء عندما يتوصل المبدع للفرضية التي تعكس الحس الابداعي، واظهار المبدع لقدر عال من الشجاعة الادبية والثقة بالنفس في مواجهة حقائق الوضع الراهن، و انهماك المبدع في توليد الافكار في اطار متناغم من عوامل معرفية و شخصية.

المرحلة الثانية فحص الفرضيات: ويتم فحص الفرضيات عندما يسأل المبدع نفسه هل هذه الفكرة حمقاء أم جديرة بالبحث و الاعتبار وهل يمكن تنفيذها و هل تصمد في الواقع و بعد الاجابة الجزئية على هذه التساؤلات ينتقل المبدع لمرحلة فحص الفرضيات واجتيازها. وتتميز هذه المرحلة بالنقد الذاتي و اصدار الاحكام خلال عمليات التجريب و الاختبار الممارسة من قبل المبدع نفسه على عمله، والخروج من دائرة الذات والخصوصية الى دائرة الغير والعلانية، والالتزام والانضباط الذاتي بمعايير المجال الذي يخضع له عمله ، ويمثل المبدع دور الجمهور واهل الاختصاص في تقييم عمله و مراجعته

المرحلة الثالثة عرض النتائج: عندما يصل المبدع الى قناعة تامة بانجاز عمله الابداعي على اكمل وجه، يبدأ عرض عمله الابداعي و تقديمه للاخرين و قد يبدأ تقديمه الى شريحة محددة كأهل الاختصاص، و من ثم تقديمه للشريحة الاوسع و الذي هو الهدف النهائي للعمل الابداعي و الذي غالبا ما يتم عن طريق الداعمين و المتحمسين للعمل الابداعي.

كما اشار (عساف،1994) الى اربع مراحل على النحو التالي:

1. مرحلة الاعداد و التحضير: وتشمل جمع المعلومات حول المشكلة محل العمل الابداعي
2. مرحلة التبصير والتفريغ: وتمتد هذه الفترة من شهور وايام الى سنتين، وتتداخل خلال هذه المرحلة العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان
3. مرحلة البزوغ والاشراق: وهي المرحلة المقصورة على المبدعين وتتمثل بالترويج المباشر والمفاجئ للفكرة الجوهرية او للعمل النموذجي وغالبا ما يكون العقل الباطن هو المسؤول عن بروز هذه الفكرة بعد استنفار طويل و عمليات معقدة من الربط و التحليل بعيدا عن العقل

الواعي، و لعل هذه المرحلة هي التي تميز بين الانسان المبدع وبين الباحث العادي

4. مرحلة التحقيق أو التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة التحقق من صحة الفكرة الابداعية و تحديد طرق تطبيقها و مضاعفاتها عن طريق الاستعانة بادوات البحث المتاحة و التبصر بالعقل الظاهر.

2-2-11 معوقات الابداع

تعددت المعوقات و العقبات التي تحول دون تنمية التفكير الابداعي، و الوصول الى النتائج الابداعية المرجوة من تطبيق العملية الابداعية، هذا و تشمل هذه المعيقات ما يلي: (العنزي،2006)

1. المعوقات الديموغرافية: وتضم معوقات استراتيجية ترتبط بالعجز عن الرؤية في حل المشكلات، و معوقات نابعة من التقيد بالقيم و التقاليد السائدة، ومعوقات نابعة من صورة الذات المشوهة، ومعوقات إدراكية غير مطابقة للصورة الواقعية للأشياء والكائنات

2. معوقات اجتماعية او ثقافية: و اهمها الالتزام والامتثال الاعمى للتقاليد والاعراف وما يرغب به المجتمع

3. معوقات نفسية او عاطفية: كالخوف او عدم الثقة بالنفس، و عدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الابداعية لدى الفرد

4. معوقات تنظيمية: و تضم التمسك بالانماط المألوفة، و الافراط في مكافأة الناجح، و الاعتماد المفرط على الخبراء، و الخوف من الفشل. و اضاف (الحمادات،2008) ضعف ثقة المجير بنفسه، و مقاومة الاجارة للتغيير ، و الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و

سوء المناخ التنظيمي، و غياب القيادة الادارية المؤهلة، ضعف الظروف الاقتصادية التنظيمية، و ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.

2-3 المبحث الثالث الدراسات السابقة

2-3-1 الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (العنزي،2014). بعنوان" **اثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الادارية وبطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الاداء:** دراسة استطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في الاردن". هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الادارية وبطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الاداء في شركة الكهرباء الوطنية في الاردن، وتمثلت مشكلة الدراسة في تدني مستوى الالتزام الاداريين بتوقيت تطبيقات الرقابة الادارية، وعدم اهتمامهم باستخدام بطاقة الاداء المتوازن مما يؤثر على جودة الاداء في شركة الكهرباء الوطنية. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 129 مبحوث. وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي لتوقيت تطبيقات الرقابة الادارية وبطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الاداء في شركة الكهرباء الوطنية مع اهمية تطبيق الادارة الالكترونية لتطوير الانظمة الرقابية في الشركة المبحوثة .
2. دراسة الزعبي (2013) بعنوان " **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد ."**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي في مستوى أداء العاملين في شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد، وعلى طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة ما إذا كان هناك فروق في السلوك الإبداعي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية). واعتمدت الاستبانة أداة الدراسة لجمع المعلومات . وتكونت عينة

الدراسة من (44) من العاملين في كافة المستويات الوظيفية. وكانت ابرز النتائج عدم وجود تأثير دال احصائيا للهيكل التنظيمي على مستوى السلوك الابداعي للعاملين في شركة اورانج للاتصالات، ووجود ذلك التأثير لكل من الرقابة والاتصال والدافعية على مستوى السلوك الابداعي للعاملين، كما بينت الدراسة وجود فروقات دالة احصائيا بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) وبين السلوك الابداعي، وعدم وجود تلك الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، الخبرة) وبين السلوك الابداعي للعاملين.

3. دراسة (جمعه ونوري،2011) بعنوان "**تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري(دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى)**. هدفت الدراسة الى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري ، اذ تمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى . وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمديا وبصفة عميد كلية ومعاونيهم ورؤساء الأقسام البحث الرئيسة بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري ، كما تمثلت فرضية الدراسة الاساسية بوجود علاقة ارتباط واثر معنوية بيم لبقيادة الادارية الناجحة وتحقيق الابداع الاداري. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) اذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط . وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث ، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

4. دراسة اليامي (2010) بعنوان " **أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية"دراسة ميدانية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (582) مبحوثا، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في الغرف التجارية الصناعية للصحة التنظيمية ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات العاملين للسلوك الإبداعي ذات مستوى مرتفع أيضا. ووجود أثر لأبعاد الصحة التنظيمية في السلوك الإبداعي. ووجود فروق في تصورات المبحوثين للصحة التنظيمية تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة)، وجود فروق في تصورات المبحوثين للسلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة). وقد أوصى الباحث بضرورة قيام الغرف التجارية الصناعية السعودية بأخذ دورها في الاهتمام بأبعاد الصحة التنظيمية وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الأداء، وزيادة رضا العاملين، وتحسين مستوى السلوك الإبداعي.

5. دراسة (الفرا وشاهين 2009) بعنوان " **واقع الرقابة الإدارية الادارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة".** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الادارية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لأهدافها، ولقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصا لهذه الدراسة، كما تم استخدام

أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع (129) منظمة وزعت عليهم الاستبانة، ولقد تم استرداد (126) استبانه، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الادارية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها، ولقد بينت الدراسة: توفر مقومات الاتصال الناجح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم الرقابية الادارية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة؛ حيث تتنوع الأساليب الرقابية المستخدمة. من أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة: لا بد من التحديث والتطوير المستمر: للهياكل التنظيمية، والنظم الرقابية المستخدمة، وأساليب الاتصال والتواصل بين المؤسسة والعاملين فيها، كما بينها وبين المجتمع الخارجي، كذلك لا بد من التحديث المستمر في الوسائل والأساليب الرقابية المستخدمة وفق ما يتطلبه طبيعة العمل، وقد يتطلب الأمر الاستفادة من التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحاصل في العالم من أجل تطوير الرقابة الادارية للمنظمات.

6. دراسة (العجمي،2009) بعنوان **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الكويتية.** وهدفت الى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الكويتية من خلال دراسة دور الرقابة التنظيمية ، وتوثيق النظم المحاسبية، ورقابة الاجهزة في الوصول الى النظام والرقابة على المدخلات والمخرجات وتطوير انظمة الرقابة الداخلية في البنوك المبحوثة. وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق الرقابة العامة (الرقابة التنظيمية ، وتوثيق النظم المحاسبية، ورقابة الاجهزة في

الوصول الى النظام وتطوير انظمة الرقابة الداخلية) يؤدي الى تطوير انظمة الرقابة الداخلية في البنوك المبحوثة. وان الرقابة على المدخلات والمخرجات يؤدي الى تطوير انظمة الرقابة الداخلية.

7. واجرى (بني خالد،2009) دراسة بعنوان" **مدى توفر اساليب الرقابة الداخلية لضمان امن المعلومات المحاسبية المحوسبة في البنوك التجارية الاردنية.** وهدفت الدراسة الى معرفة مدى توفر اساليب الرقابة الداخلية لضمان امن المعلومات المحاسبية المحوسبة في البنوك التجارية الاردنية وتكون مجتمع الدراسة من (223) موظف في اقسام الرقابة والتدقيق الداخلية ، وتوصلت الدراسة الى وجود اساليب للرقابة التنظيمية ورقابة الاجهزة واساليب الرقابة على المدخلات واساليب معالجة البيانات واساليب الرقابة على المخرجات لضمان امن المعلومات المحاسبية المحوسبة كا بينت الدراسة ان درجة توفر اساليب الرقابة الداخلية كانت متوسطه.

8. دراسة (العطوي، 2008): **أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة.** هدفت الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي. توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة، العمر، مكان العمل.

9. دراسة (الشراري،2006) بعنوان " **العلاقة بين الرقابة الداخلية واداء الموظفين في المؤسسة العامة للتقاعد في المملكة العربية السعودية:** دراسة اتجاهات الموظفين" وهدفت الى تحليل العلاقة بين الرقابة الداخلية واداء الموظفين في المؤسسة العامة للتقاعد في

المملكة العربية السعودية في المستويات الادارية المختلفة، وشمل مجتمع الدراسة (501) موظف. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين الرقابة الداخلية واداء الموظفين ووجود علاقى بين عناصر الرقابة المتمثلة في التشريعات وكفاءة الموارد البشرية والتكنولوجيا المستخدمة والحوافز واهداف نظام الرقابة الداخلية وبين اداء الموظفين في المؤسسة المبحوثة .

10. دراسة(ابة ،2005) بعنوان " **الرقابة الادارية فى المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم في الفترة من(2003-1993)** " يهدف هذا البحث الى دراسة وتحليل ومقارنة بعض عناصر الرقابة الإدارية ووسائل المسؤولية في الوحدات الحكومية في السودان أشارت الدراسة الى ان الحكومة تلعب دورا اساسيا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في كل الدول المتقدمة والنامية على السواء. اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والاستقرائي. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان المبحوثين في وزارة الصحة السودانية يرون وجود وصف وظيفي دقيق لمهام وواجبات عملهم ، الا ان هذا الوصف يعكس التضارب والغموض في مهام الوحدات المختلفة واقسامها والمواطن العادي يجد صعوبة في الخصول على الخدمة التي يطلبها بسبب التضارب في الاختصاصات بين الوحدات الادارية والتسيب.

11. دراسة (الزعبي، 2005) بعنوان "**قياس اتجاهات العاملين لاثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الابداعي على شركة كهرباء محافظة اربد**". هدفت هذه الدراسة الى تقييم المناخ التنظيمي السائد ومستوى السلوك الابداعي من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الابداعي فيها، حيث صمم الباحث استبانة

مكونة من (44) سؤالا على وزعت عينة عشوائية طبقية مكونة من (409) مواطنين. كشفت الدراسة عن ان تقييم العاملين للسلوك الابداعي كان ايجابيا، كما ان تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة ابعاده كان ايجابيا.

12. واجرى (الحسبان،2004) دراسته بعنوان **قياس قدرة انظمة الرقابة الداخلية على مواكبة متطلبات تكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الاردنية.**وهدفت الدراسة الى قياس درجة فاعلية الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الاردنية على مواكبة متطلبات تكنولوجيا المعلومات المعاصرة.وتوصل الباحث الى وجود ضعف في الاهتمام بانظمة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة الاردنية وضعف في الاهتمام بالمعايير المتعلقة بالتأهيل المهني والمعايير الرقابية الدولية التي تتناسب وبيئة الشركات المساهمة في الاردن.

2-3-2 الدراسات باللغة الاجنبية

1. دراسة **(Nagapal, 2008) : بعنوان (Audit flexibility and information technology infrastructure complexity effects on internal control systems) :مرونة التدقيق وتعقيد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واثرهما على نظم الرقابة الداخلية.**حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر تكنولوجيا المعلومات وبنيتها التحتية وتعقيدها ومرونة التدقيق في نظم الرقابة الداخلية في الولايات المتحدة الامريكية وتوصلت الدراسة الى ان نظم تكنزلوجيا المعلومات المرنة والواسعة تعزز من مرونة عمليات التدقيق الداخلي كما انها توفر الجودة التي تقتضيها القوانين المطبقة في البيئة الامريكية.

2. دراسة (Baccasam,2007) بعنوان " **Continuous monitoring of application**

risk الرقابة المستمرة ومخاطر التطبيق ، وهدفت الدراسة الى اظهار اهمية الرقابة الداخلية وضرورة تغيير اسلوبها حسب التغبرات التي تطرأ على اعمال المنظمة وظروفها الاقتصادية، كما هدفت الى التعرف على انواع المخاطر التي يمكن مواجهتها مع اظهار دور الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي في عملية الاشراف على انشطة المنظمة بحيث يمكن تغيير اسلوب الاشراف حسب التطورات التكنولوجية ، وتوصلت الدراسة الى ان اتباع اسلوب الادارة بالاستشاء يعد من افضل الاساليب الادارية الرقابية على عمليات المنظمة المعقدة كما بينت الدراسة ان الرقابة تصبح اكثر اهمية مع زيادة سرعة التطور في المنظمة وعملياتها بحيث تصبح اكثر تكاملا.

3. دراسة **(Marion & Marie , 2006)** : **بعنوان** **(Innovation Outside The Lab: Strategic Innovation As The Alternative)** **الإبداع خارج المختبر: الإبداع الاستراتيجي كبديل:** أكدت الدراسة على تعرف كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع،وخلق الأسواق الجديدة ، طرق التوزيع والتجهيز إلى السوق، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة متكونة من عدد الشركات الأوربية، واستخدام الاستبانة ل (187) مديرا تنفيذيا بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وانما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير ايجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، ,ان خلق القيمة للزبون لها تأثير ايجابي أيضا ودور مركزي في الإبداع الاست راتيجي وأما التطور التكنولوجي

فليس له اثر كبير على الإبداع الاست ا رتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجيا، ولا يمارس نشاطا مركزيا في أداء الإبداع الاستراتيجي، وانما دوره يكون مساعدا .

4. دراسة (Jeffry & Trudy,2006) التي كانت بعنوان **Maximizing organizational leadership, innovation and creativity.** "**رفع مقدرة القيادة المؤسسية من اجل المستقبل: نحو نموذج للقيادة الذاتية الإبداع والابتكار في المنظمات الصناعية الالمانية** حيث قدمت الدراسة دليلا نظريا وتجريبيا للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي واثره في تحقيق الابداع والابتكار، وقد كان من نتائجها أن الأفراد الذين لديهم صفات القيادة الذاتية هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية وأن الافراد الذين يتلقون دعما تنظيميا قويا أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين يتلقون دعما تنظيميا ضعيفا.

5. دراسة(Murphy and Brown,2005) **The uses of advanced information technology in internal control استخدامات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في الرقابة الداخلية**، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على جوانب استخدامات تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في عمليات الرقابة الداخلية في الشركات الصناعية والزراعية والسياحية الكبرى في المملكة المتحدة وبتحليل النظم التي تستخدمها 19 شركة خلصت الدراسة الى ان الشركات تستخدم نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في عمليات التخطيط والرقابة واعداد التقارير المالية والتوثيق وان لتكنولوجيا المعلومات اثر في تقليل الجهد المبذول في الاعمال الكتابية وتخفيض الوقت نظرا لتشعب اعمال الشركات الى جانب الدقة في انجاز الاعمال.

2-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تقدم الدراسة اطار فكري يجمع عناصر الرقابة الادارية واثرها ذلك على السلوك الابداعي بتناولها عناصر الرقابة المتمثلة في : تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، وعلى الرغم من ان بعض العناصر قد تم تناولها منفردة في دراسات اجنبية سابقة الا انه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة العناصر مجتمعة، علما بان دراسة عناصر متعددة ومجتمعة قد يعطي نتائج ادق كونها غير منفصلة في الواقع التنظيمي. اضافة لما سبق تقوم الدراسة الحالية بتحديد اثر هذه العناصر في السلوك الابداعي في مجتمع دراسة لم يسبق تناوله بالبحث وهو العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية ودراسة مجموعة اكبر من العناصر للرقابة الادارية مقارنة بما اختبرته الدراسات السابقة، وفي ضوء ما سبق فان هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على اهمية عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي مما يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة ، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية وهذا ما يميز الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة:

يوضح هذا الفصل أهم الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى هدف الدراسة، كما تضمن وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها واسلوب اختيارها، وكيفية الحصول على بيانات الدراسة، والمصادر التي تم اللجوء اليها لتطوير اداة الدراسة بحسب متغيراتها، واداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها، واساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

3-2 منهجية الدراسة :

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية ميدانية تقوم على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، وتتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في: عناصر الرقابة الادارية والسلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

3-3: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. والبالغ عددهم (9000) موظفا بحسب سجلات وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. لعام 2016. أما عينة الدراسة فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المستوى الوظائفي في الادارة الدنيا وقد تم اخذها بسيطة كون المركز الوظيفية في المستوى التشغيلي يتمثل من حيث الرقابة عليه من المستويين الاوسط والاعلى في وزارة التربية والتعليم، وحسب جدول كريس ومورجان بلغت (368) موظفا على حجم مجتمع الدراسة المقدر

ب(9000)موظف،وتم توزيع (368) استبانة، واسترجع منها(306) استبانة بنسبة(83.15%) من الاستبانات الموزعة، بعد استبعاد(62) من الاستبيانات كانت غير صالحة للتحليل بسبب اخطاء في التعبئة او لعدم اكتمالها لشروط الاستجابة اضطر الباحث الى استبعاد هذا العدد من الاستبيانات وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي(Sekaran,2010). وقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. منها(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة، والمركز الوظيفي) لبيان الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الخصائص

جدول (3−1) توزع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	132	43.1
	أنثى	174	56.9
	المجموع	**306**	**%100**
العمر	من 20 - اقل من 30 سنة	60	19.6
	من 30– اقل من40 سنة	144	47.1
	من 40 -اقل من50 سنة	81	26.5
	من 50سنة فأكثر	21	6.9
	المجموع	**306**	**100 %**
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	75	24.5
	بكالوريوس	216	70.6
	دراسات عليا	15	4.9
	المجموع	**306**	**100 %**
مدة الخبرة	اقل من 5 سنوات	51	16.7
	5-10سنوات	96	30.3
	10-15سنة	159	52.0
	المجموع	**306**	**100 %**
المركز الوظيفي	مدير	3	1.0
	مساعد مدير	6	2.0
	رئيس قسم	42	13.7
	موظف	255	83.3
	المجموع	**306**	**100%**

بالنظر إلى الجدول رقم (3-1) يلاحظ ان الجنس من أفراد عينة الدراسة جاؤوا على النحو التالي الذكور وبلغت نسبتها (43.1%) اما الاناث فقد شكلت ما نسبته (56.9%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا نتيجة ان النسبة الاكبر من المدارس الموجودة في مجاغظة الفروانية يغلب على العاملين في مدارسها الاناث بسبب المدارس المختلطة فيها. اما بخصوص الفئة العمرية فقد جاءت الفئة العمرية (من 30- اقل من40 سنة) لها اعلى نسبة حيث بلغت نسبتها 47.1%، وتلتها الفئة العمرية (40- اقل من50 سنة) بنسبة بلغت 26.5%، ثم الفئة العمرية (20 -اقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 19.6% واخيرا جاءت الفئة العمرية (50 سنة فاكثر) بنسبة بلغت 6.9%. وهذا يشير الى ان جل موظفي وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية هم من الفئة الشبابية.

اما خصائص متغير المؤهل العلمي للمبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية فقد كانت على النحو التالي: وجد أن (24.5%) هم من حملة شهادة الدبلوم فاقل، كما وجد أن (70.6%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس، اما من هم من حملة الدراسات العليا فقد بلغت نسبتهم(4.9%). وهذا يشير الى ان هناك اهتمام من قبل موظفي وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية بالمستوى التعليمي بدلالة ارتفاع النسبة في المؤهل من درجة البكالوريوس وهذا قد يكون تطبيق لسياسة عامة تتبعها حكومة دولة الكويت في رفع مستوى الموظف العام لتأدية مهامه الوظيفية التي توكل اليه.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة للمبحوثين فقد بلغت الفئة من (5 سنوات فأقل) ما نسبتها (16.7%)، وما نسبته (31.3%) لفئة سنوات الخدمة (5-10سنة)، واخيرا وجد أن ما نسبته(52%) حصلت عليه عدد سنوات الخدمة (10سنوات فأكثر). وهذا يشير الى ان هناك

استدامة وانخفاض في معدل دوران العمل في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. واخيرا بالنسبة للمركز الوظيفي فإن (1.0%) من العاملين كان مركزهم الوظيفي مديرا، كما وجد أن ما نسبته (2.0%) في مركز مساعد مدير وان نسبة(13.7%) كان منصبهم رئيس قسم، وان باقي المراكز الوظيفية كان مركز موظف حيث بلغت نسبتها (83.3%) من العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

3-4: أداة الدراسة :

استندت الدراسة الى مصدرين أساسيين لجمع البيانات تمثلا في:

المصادر الثانوية: وشملت مراجع ومصادر وكتب ذات علاقة بالدراسة ومتغيراتها، كما تم اللجوء الى عدد من المجلات العلمية الحديثة المحكمة، والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة او بعضها والمعرفة المخزنة في مواقع الانترنت وما تشتمل عليه من دوريات علمية ومعرفية.

المصادر الاولية: تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على الاستبانة التي طورها الباحث كأداة رئيسة للدراسة، وشملت عددا من الفقرات التي عكست أهداف الدراسة وتساؤلاتها، حيث استجاب العاملين على فقراتها المتعلقة بمتغيراتها، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي(19.SPSS)، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة واعتمت فيه (5) ابعاد هي (الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس الرقابة الادارية اربعة عناصر هي(تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات

التصحيحية ومتابعة تنفيذها) واعتمد على (Rustamov and Dosanov,2015; Noor,2013) في تطوير فقرات الاستبانة لهذا المتغير.

الجزء الثالث: وتضمن قياس مستوى السلوك الابداعي عند العاملين بابعاده(حل المشكلات، وقابلية التغيير، تشجيع الابداع). واعتمد على دراسة (الزعبي،2013) في تطوير فقرات الاستبانة المتعلقة بهذا المتغير.

وترواح مدى الاستجابة من(1 الى 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي: تنطبق دائما(5)، تنطبق غالبا(4)، تنطبق احيانا(3)، تنطبق نادرا(2)، لا تنطبق ابدا(1)

جدول رقم(**3** –2) متغيرات الدراسة وأرقام فقراتها التي تقيس ابعاد المتغيرات

المتغير	العناصر	تسلسل الفقرات
الرقابة الادارية	تحديد الأهداف ومعايير الرقابة	1 - 5
	قياس الاداء ومقارنته بالمعايير	6 - 10
	وتحديد الانحرافات أسبابها	11 - 17
	اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	18 – 22
السلوك الابداعي	حل المشكلات	23- 27
	قابلية التغيير	28-31
	تشجيع الابداع	32-35

وتم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج :

من 1– اقل من 2.33	منخفضة
من 2.33– اقل من3.67	متوسطة
من3.67– 5	مرتفعة

وذلك من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس : $\frac{\text{5– الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (2)}}$ $\frac{5-1}{3} = 1.33$

من ثم إضافة الناتج (1.33) إلى نهاية كل فئة للوصول الى الحد الاعلى للفئة

3-5- : صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة الظاهري، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين؛ لتبيان مدى صلاحيتها كأداة دراسة والحكم على مدى ملائمة فقراتها لأغراض الدراسة، ومدى صحتها اللغوية للفقرات، وانتماء العبارة للمجال الذي تنتمي اليه، وتم الأخذ بآراء المحكمين في تعديل أداة الدراسة.

3-6- : ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة، تم التأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا والجدول (3-3) يوضح ذلك:

جدول (3-3) معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي

المتغير	الرقم	المجال	كرونباخ الفا	K- S	مستوى الدلالةα
الرقابة الادارية	1	تحديد الأهداف ومعايير الرقابة	0.905	1.414	0.081
	2	قياس الاداء ومقارنته بالمعايير	0.921	1.566	0.090
	3	وتحديد الانحرافات أسبابها	0.938	1.792	0.102
	4	اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	0.928	2.246	0.128
السلوك التنظيمي	1	حل المشكلات	0.850	1.757	0.100
	2	قابلية التغيير	0.893	2.479	0.142
	3	تشجيع الابداع	0.666	2.931	0.168

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ ألفا تراوحت ما بين(1.414 – 931.2) على العناصر، وهي نسب مقبولة لأغراض البحث العلمي، حبث انها تجاوزت النسبة 0.060 وهي نسبة مقبولة حسب (Sekaran،2010).

3-7: الاساليب الإحصائية :

قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقا للاساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب العناصر تنازليا.

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وابعاده.

3- قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

4- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي Normal Distributions).)

5- اختبار K-S لتحديد التوزيع الطبيعي للبيانات.

6- معامل كرونباخ ألفاCronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة

7- تحليل التباين (ANOVA) لتحديد صلاحية النموذج لاختبار الانحدار المتعدد.

الفصل الرابع

عرض نتائج تحليل البيانات

(4 . 1): مقدمــة

يستعرض هذا الفصل ما آلت اليه نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة المبحوثين عن متغيرات الدراسة التي اعتمدت، من خلال عرض النتائج الإحصائية الأولية لاستجاباتهم من خلال نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كما تناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة ودلالاتها الإحصائية الخاصة بالفرضيات.

(4 . 2): تحليل البيانات الوصفية

أولا: معايير الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

السؤال الاول: ما مستوى تقييم المبحوثين لممارسة معايير الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية؟

استخدام الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل مستوى ادراك المبحوثين للمعايير الرقابة الادارية المطبقة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، وقد اشار الى ذلك الجداول (4 – 1)، حيث تبين ان مستوى معايير الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية جاء بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمتغير الرقابة الادارية بين (3.55–3.39)، أما المتوسط الحسابي الكلي لمستوى الرقابة الادارية فكان (3.47) وبدرجة متوسطة على المقياس المتبع . وقد جاءت قياس الاداء ومقارنته بالمعايير بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.55) وبدرجة متوسطة.

فيما جاء تحديد الأهداف ومعايير الرقابة بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبمستوى متوسط. وجاء بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ(3.41). وحصلت على مستوى متوسط. واخيرا، جاء بعد تحديد الانحرافات أسبابها بمستوى متوسط وحاز على متوسط حسابي بلغ (3.39).

الجدول (4 – 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

ت	الرقابة الادارية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	المستوى
1	تحديد الأهداف ومعايير الرقابة	1 - 6	3.51	0.89	2	متوسط
2	قياس الاداء ومقارنته بالمعايير	7 - 12	3.55	0.92	1	متوسط
3	تحديد الانحرافات أسبابها	13 - 17	3.39	1.01	4	متوسط
4	اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	18 - 22	3.41	0.98	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعايير الرقابة الادارية	**22**	**3.47**	متوسط		

وبشكل عام يتبين أن مستوى الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطا. أما بالنسبة لفقرات العناصر المكونة لمعايير الرقابة الادارية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى اهمية الفقرات، كما توضحها الجداول(4 – 2)؛(4 – 3)؛ (4 – 4)؛ (4 – 5).

1. تصورات افراد عينة الدراسة لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة

يوضح الجدول (4 – 2) إجابات المبحوثين عن فقرات تحديد الأهداف ومعايير الرقابة

في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، حيث كانت المتوسطات الحسابية واقعة بين (3.40 – 3.55) بمتوسط حسابي اجمالي (3.51) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط. وقد حازت فقرة " تقوم وزارتي بتحديد الاهداف التي ترغب بتحقيقها مسبقا" بمتوسط حسابي بلغ(3.55) وهو متوسط المستوى، كما انه اعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51)، فيما حصلت الفقرة " تعتمد وزارتي معايير اداء موضوعية لقياس الاهداف بعيدة عن الحكم الشخصي "على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وبمستوى متوسط وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51).

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

ت	تحديد الأهداف ومعايير الرقابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	المستوى
1	تقوم وزارتي بتحديد الاهداف التي ترغب بتحقيقها مسبقا	3.55	1.08	1	متوسط
2	تتوقع وزارتي الجهد اللازم بذله لتحقيق الخطط والاهداف	3.52	1.10	4	متوسط
3	تحدد وزارتي المعايير التي تحكم الاداء ومستوياته	3.54	1.13	2	متوسط
4	تعتمد وزارتي معايير الاداء لمتابعة تنفيذ الخطط وانجاز الاهداف	3.47	1.10	5	متوسط
5	تعتمد وزارتي عدد من المعايير لقياس نتائج الاهداف التي ترغب في انجازها	3.52	1.08	3	متوسط
6	تعتمد وزارتي معايير اداء موضوعية لقياس الاهداف بعيدة عن الحكم الشخصي	3.40	1.05	6	متوسط
المتوسط الحسابي العام لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة		3.51	متوسط		

ويلاحظ ان هناك انخفاضا في التشتت لاستجابات المبحوثين حول فقرات بعد تحديد الأهداف ومعايير الرقابة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.، حيث كانت الانحرافات المعيارية متقاربة من بعضها البعض لفقرات متغير تحديد الاهداف ومعايير مراقبة الاداء. مما يعكس تقاربا في وجهات نظر المبحوثين لمستوى بعد تحديد الأهداف ومعايير الرقابة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. كما ان تقارب قيم المتوسطات الحسابية يبين أن مستوى تحديد الأهداف ومعايير الرقابة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطا.

2. تصورات افراد عينة الدراسة لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير

يبين الجدول (4 – 3) إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بالأنظمة والتعليمات في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.39 – 3.69) بمتوسط كلي مقداره (3.55) ويشير إلى المستوى المتوسط لفقرات قياس الاداء ومقارنته بالمعايير في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. وجاءت الفقرة " تقدم وزارتي البيانات والمعلومات الدقيقة التي يحتاجها المدير في قياس الاداء" بمتوسط حسابي بلغ (3.69) على المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.55)، اما الفقرة " تقوم وزارتي بقياس الاداء المتحقق بدقة بناء على نتائج تنفيذ المهام "على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.55).

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى قياس الاداء ومقارنته بالمعايير

ت	قياس الاداء ومقارنته بالمعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	المستوى
6	تتابع وزارتي باستمرار مراحل تنفيذ الاهداف والخطط المرسومة	3.61	1.08	3	متوسط
7	تقارن وزارتي النتائج المتحققة باستمرار مع المعايير الموضوعة لقياسها	3.43	1.17	5	متوسط
8	تقوم وزارتي بقياس الاداء المتحقق بدقة بناء على نتائج تنفيذ المهام	3.39	0.96	6	متوسط
9	تقدم وزارتي البيانات والمعلومات الدقيقة التي يحتاجها المدير في قياس الاداء.	3.69	1.05	1	مرتفع
10	تعتمد وزارتي اكثر من اسلوب (تقارير، واجتماعات وملاحظات...) للوصول الى القياس الدقيق للاداء.	3.61	1.06	2	متوسط
	ترتبط الاساليب المستخدمة في قياس الاداء ارتباطا وثيقا بالمعايير الموضوعة لقياس النتائج	3.57	1.14	4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام لفقرات لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير	**3.55**	متوسط		

3. تصورات افراد عينة الدراسة لتحديد الانحرافات وأسبابها

اظهر الجدول (4 – 4) ان استجابات المبحوثين للفقرات المتعلقة بتحديد الانحرافات وأسبابها ان المتوسطات الحسابية لهذا البعد ضمن مدى تراوح بين (3.33 – 3.47) بمتوسط كلي مقداره (3.39) وهو يشير إلى المستوى المتوسط لتحديد الانحرافات وأسبابها في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم وزارتي بتحديد الانحرافات في الاداء بالمقارنة بين الخطة و ما تم تنفيذه " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.39)، فيما حصلت الفقرة " تعطي وزارتي اولوية لمعالجة الانحرافات الاستثنائية غير العادية (الاستراتيجية) "على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.39).

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تحديد الانحرافات وأسبابها

ت	لتحديد الانحرافات وأسبابها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المستوى
11	تهتم وزارتي بتحديد الانحرافات في الاداء بالمقارنة بين الخطة و ما تم تنفيذه.	3.47	1.13	1	مرتفع
12	تعطي وزارتي اولوية لمعالجة الانحرافات الاستثنائية غير العادية (الاستراتيجية).	3.33	1.11	5	مرتفع
13	تتقصى وزارتي العوامل التي ادت الى حدوث الانحراف في الاداء	3.33	1.09	4	مرتفع
16	تركز وزارتي على تحديد الانحرافات واسبابها بدأ من المرحلة التخطيطية للاهداف.	3.44	1.21	2	متوسط
17	تحدد وزارتي مجالات التباين في الاداء الايجابي والسلبي	3.39	1.08	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية	3.39	متوسط		

4. تصورات افراد عينة الدراسة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها

يشير الجدول (4 . 5) الى استجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. وان اوساطها الحسابية تراوحت بين (3.36 – 3.44) بمتوسط كلي مقداره (3.41) وهو يشير إلى مستوى متوسط لاتخاذ الاجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تتصف وزارتي بالمرونة في تطبيق البدائل التصحيحة اذا ارتأت عدم نجاعة البديل المطبق للتصحيح " بمتوسط حسابي بلغ (3.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.41)، وحصلت المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة " تعتمد وزارتي مبدأ التغذية الراجعة في اتخاذها الاجراءات التصحيحية وتنفيذها."بمتوسط حسابي (3.36) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.41).

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

ت	اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المستوى
18	تقيم وزارتي البدائل قبل اتحاذ الاجراءات التصحيحة للانحرافات	3.41	1.08	3	مرتفع
19	تتصف وزارتي بالمرونة في تطبيق البدائل التصحيحة اذا ارتأت عدم نجاعة البديل المطبق للتصحيح	3.44	1.09	1	مرتفع
20	تعتمد وزارتي مبدأ التغذية الراجعة في اتخاذها الاجراءات التصحيحية وتنفيذها.	3.36	1.10	5	متوسط
21	تحدد وزارتي ردود الفعل المترتبة على صدور القرار بالاجراء التصحيحي.	3.43	1.10	2	متوسط
22	تعتمد وزارتي مبدأ النظمي (مدخلات، عمليات ، مخرجات) في تنفيذها للاجراء التصحيحي.	3.40	1.17	4	متوسط
المتوسط الحسابي العام لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها		3.41	متوسط		

ثانيا: مستوى السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

السؤال الثاني: ما درجة تقييم المبحوثين لممارسة السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية ؟

استعان الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتحليل مستوى ممارسة السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، وقد جاءت كما هو يوضحها الجداول(4 – 6).

الجدول (4 . 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى السلوك الابداعي للمبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

ت	اداء المبحوثين	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المستوى
1	حل المشكلات	5	3.76	0.86	2	مرتفع
2	قابلية التغيير	4	3.99	0.87	1	مرتفع
3	تشجيع الابداع	4	3.75	1.35	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمستوى السلوك الابداعي		13	3.83	مرتفع		

اشار الجدول (4 –6) إلى مستوى السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، وتراوحت المتوسطات الحسابية إلى مستوى السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية بين (3.75–3.99)، وكان المتوسط الحسابي الكلي لمستوى السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية(3.83) وبمستوى مرتفع. وقد جاء بعد قابلية التغيير بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.87) وبمستوى تحقق مرتفع. فيما جاء بعد حل المشكلات بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.86) وحصلت على مستوى مرتفع، واخيرا، جاء بعد تشجيع الابداع بالمرتبة الثالثة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.35) وحصل على مستوى مرتفع. وبناء على ما تقدم يتبين أن مستوى السلوك الابداعي للمبحوثين بشكل عام مرتفع في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، وهذا نتيجة الرقابة المتوسطة بمعنى ان الرقابة المتوسطة او المنخفضة لا تقيد السلوكالابداعي وانما تحفزه .

أما بالنسبة لفقرات كل نوع من انواع اداء المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. فقد عمل الباحث على احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى، كما هو موضح بالجداول (4 – 7)؛ (4 – 8) ؛ (4 – 9).

1. تصورات افراد عينة الدراسة لحل المشكلات لدى المبحوثين

جدول (4 – 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى حل المشكلات لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

ت	حل المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المستوى
23	امتلك القدرة على استشعار المشاكل قبل وقوعها	3.81	0.95	2	مرتفع
24	اسعى دوما لاكتشاف المشكلات من اجل حلها	3.80	1.05	3	مرتفع
25	اتابع المشاكل التي تعاني منها مديريتي مع زملائي لحلها	3.52	1.19	5	متوسط
26	اطبق حلولا جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي	3.88	1.08	1	مرتفع
27	اسعى الى حل المشكلات المعقدة التي تواجه دائرتي	3.80	1.14	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لحل المشكلات لدى المبحوثين	**3.76**	مرتفع		

يشير الجدول (4 – 7) الى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة حل المشكلات لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين(3.52 – 3.88) بمتوسط مقداره (3.76) الذي يشير إلى المستوى المرتفع لحل المشكلات لدى المبحوثين. وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " اطبق حلولا جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي" بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.76)، وحصلت عبارة " اتابع المشاكل التي تعاني منها

مديريتي مع زملائي لحلها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.76).

2. تصورات افراد عينة الدراسة لقابلية التغيير اداء المبحوثين

جدول (4 – 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قابلية التغيير لدى المبحوثين وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

ت	قابلية التغيير لدى المبحوثين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المستوى
28	اقوم بايجاد طرق جدبدة لانجاز مهامي	4.07	0.98	1	مرتفع
29	اعتبر نفسي من المبادرين لتجربة افكار وطرق جديدة لانجاز العمل	4.02	0.97	2	مرتفع
30	اتجنب التقيد بالروتين لانجاز عملي قدر الامكان	3.94	0.99	3	مرتفع
31	اشجع زملائي على تقديم مقترحات واساليب عمل جديدة لانجاز المهام	3.91	1.05	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لقابلية التغيير لدى المبحوثين	**3.99**	مرتفع		

اظهر الجدول(4 – 8) استجابات المبحوثين حول الفقرات المتعلقة بقابلية التغيير لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.91 – 4.07) بمتوسط مقداره (3.99) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لقابلية التغيير لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة " اقوم بايجاد طرق جدبدة لانجاز مهامي " بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.99)، فيما حصلت العبارة " اشجع زملائي على تقديم مقترحات واساليب عمل جديدة لانجاز المهام على المرتبة الرابعة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.99).

3. تصورات افراد عينة الدراسة لتشجيع الابداع لدى المبحوثين

جدول (4 – 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تشجيع الابداع لدى المبحوثين وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

ت	تشجيع الابداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	المستوى
32	تشجع دائرتي المبادرات الفردية والافكار الابداعية للعاملين	4.26	1.22	1	مرتفع
33	يتم متابعة المبحوثين المبدعين بشكل مباشر	3.79	1.17	2	مرتفع
34	تقدم وزارتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الافكار الابداعية	3.51	1.29	3	مرتفع
35	تقدم وزارتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين	3.42	1.34	4	مرتفع
المتوسط الحسابي العام لتشجيع الابداع لدى المبحوثين		3.75	مرتفع		

وضح الجدول (4 – 9) استجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بمستوى تشجيع الابداع المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين(3.42 – 4.26) بمتوسط مقداره (3.75) الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتشجيع الابداع المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تشجع دائرتي المبادرات الفردية والافكار الابداعية للعاملين " بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.75)، فيما حصلت الفقرة " تقدم وزارتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.42) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.75).

(4 – 3): مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة

لابد قبل البدء في تحليل الانحدار للقيام باختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث لابد من التأكد من عدم وجود ارتباط ذات تداخل عال بين ابعاد المتغير المستقل Multicollinearity ويتم هذا عن طريق استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة بشرط عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به(VIF) للقيمة(10). وقيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من(0.05). والجدول رقم (4 – 10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4 – 10)

نتائج تحليل اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance
1	تحديد الأهداف ومعايير الرقابة	2.066	0.484
2	قياس الاداء ومقارنته بالمعايير	5.567	0.180
3	تحديد الانحرافات أسبابها	5.167	0.194
4	اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	4.966	0.201

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد الرقابة الادارية، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للعناصر الرقابة الاداريةتقل عن (10). كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (2.066 – 5.567) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل. وتأسيسا على ما تقدم وبعد

التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة الحالية.

(4 – 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة **Ho_1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الادارية بعناصرها (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة للتحقق من أثر الرقابة الادارية بابعاده المتمثلة في (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

الجدول (4 – 11)

نتائج تحليل التباين(**ANOVA**) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المصدر	معامل **R**	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية **DF**	متوسط المربعات	قيمة **F** المحسوبة	مستوى الدلالة **F**
الانحدار			68.328	4	17.082		
الخطأ	0.557	0.310	152.229	301	0.506	33.776	0.000
الكلي			220.556	305			

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)**

تشير النتائج الإحصائية المسطرة في الجدول(4 − 11) إلى صلاحية النموذج العام لاختبار الفرضية الرئيسة، وأن هناك اثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعايير عناصر الرقابة الادارية المتمثلة في (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في السلوك الابداعي للمبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية. اعتمادا على قيمةF المحسوبة البالغة (33.776)عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول(4−11)أن أبعاد معايير الرقابة الادارية تفسر ما مقداره (31.0%) من الاختلاف في السلوك الابداعي لدى المبحوثين، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا تعكس قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الادارية بعناصرها (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد اثر معايير عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى المبحوثين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

ابعاد المتغير المستقل	قيمة B	الخطأ المعياري	β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحد الثابت(**constsnt**)	**1.942**	**0.176**		**11.017**	**0.000**
تحديد الأهداف ومعايير الرقابة	0.197	0.065	0.208	3.023	0.003
قياس الاداء ومقارنته بالمعايير	0.038	0.105	0.042	0.368	0.713
تحديد الانحرافات أسبابها	0.024	0.091	0.029	0.264	0.792
اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها	0.336	0.093	0.387	3.625	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4 - 12) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار(t) أن عناصر الرقابة الادارية (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية على التوالي ذات تأثير دال إحصائيا في اداء المبحوثين بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وقوة التأثير الدالة إحصائيا لقيم Beta .

وللتحقق من تأثير الرقابة الادارية بأبعاده في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، تم تجزئة الفرضية العدمية الرئيسة إلى اربعة فرضيات فرعية واختبارها على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى H_{O1-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\boldsymbol{\alpha} \le 0.05$) لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4 – 13) ومن متابعة معاملات(Beta) والبالغة (0.208) وقيمة B والبالغة (0.197) وقيمة اختبار(t) المحسوبة البالغة (3.023) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.003) أن بعد تحديد الأهداف كاحد معايير الرقابة له تأثير دال إحصائيا في السلوك الابداعي للمبحوثين بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول(4–13) عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائيا لقيم Beta لذا ترفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \le 0.05$) لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

الفرضية الفرعية الثانية H_{O1-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\boldsymbol{\alpha} \le 0.05$) لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول) 4 – 14) ومن متابعة معاملات(Beta) لبعد قياس الاداء ومقارنته بالمعايير البالغة (0.042) وقيمة B البالغة (0.038) واختبار(t)

المحسوبة البالغة (0.368) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.713) أن بعد قياس الاداء ومقارنته بالمعايير ذا تأثير غير دال إحصائيا في السلوك الابداعي لدى المبحوثين بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول(4-14) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية غير الدالة إحصائيا لقيم Beta لذا تقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

الفرضية الفرعية الثالثة H_{O1-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\boldsymbol{\alpha} \leq 0.05$) لتحديد الانحرافات وأسبابها في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4 - 15) ومن متابعة معاملات(Beta) لبعد تحديد الانحرافات أسبابها البالغة (0.029) وقيمة B البالغة (0.024) واختبار(t) المحسوبة البالغة (0.264) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.792) أن بعد تحديد الانحرافات وأسبابها ذا تأثير غير دال إحصائيا في السلوك الابداعي لدى المبحوثين بدلالة انخفاض قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول(4-15) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائيا لقيم Beta لذا تقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الانحرافات وأسبابها في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

الفرضية الفرعية الرابعةH_{O1-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول) 4 – 16) ومن متابعة معاملات(Beta) لبعد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في مستوى السلوك الابداعي للعاملين البالغة (0.387) وقيمة B البالغة (0.336) واختبار(t) المحسوبة البالغة (3.625) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.000) أن بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية ذا تأثير دال إحصائيا في اداء المبحوثين بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول(4–16) عند مستوى دلالة ($\leq \alpha$ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائيا لقيم Beta لذا لا تقبل الفرضية العدمية Ho التي تنص على انه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq$ 0.05) لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل اليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها، وهي على النحو التالي:

(5-1): مناقشة النتائج

(5-1-1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(5-1-1-1): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لأبعاد عناصر الرقابة الادارية

أشارت النتائج إلى أن مستوى ابعاد عناصر الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد عناصر الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية بين(3.39-3.55)، وقد جاء بعد قياس الاداء ومقارنته بالمعايير بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.55)، يليه بعد تحديد الأهداف ومعايير الرقابة بمتوسط حسابي (3.51). وفي المرتبة الثالثة وقبل الاخيرة جاء بعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وأخيرا جاء بعد تحديد الانحرافات أسبابها بمتوسط حسابي بلغ (3.39) ومن خلال النتائج اعلاه :

1. تبيّن أن مستوى ممارسة تحديد الأهداف ومعايير الرقابة كأحد ابعاد عناصر الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطا. وهذا يشير من وجهة نظر الباحث الى ان ممارسة وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية ذات اهتمام بالبعد المتعلق بتحديد الأهداف ومعايير الرقابة كون تحديد

الاهداف ومن ثم تحقيقها يمثل نقطة الانطلاق الاولى لنجاح المنظمة في الصناعة التعليمية التي تعمل فيها.

2. كما تبيّن أن مستوى ممارسة قياس الاداء ومقارنته بالمعايير في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. ويستنتج من هذه النتيجة الى ان وزارة التربية في دولة الكويت تولي قياس الاداء للمهام بدرجة متوسطة وان المعايير المستخدمة لقياس هذا الاداء ايضا ليست على درجة عالية من الدقة وربما يعود ذلك كون الخدمات المقدمة في وزارة التربية والتعليم الكويتية يصعب قياسها كونها تمثل اداءات سلوكية وليست كمية وهذا يحتاج الى تقارير توضيحية حول مؤشرات الاداء ومقارنته بالمعايير لبساعد الادارة والموظف باطلاعه على كافة التفاصيل المتعلقة بعملية فياس الاداء والمعايير المطبقة.

3. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. وقد اشار التحليل الى ان من ممارسات اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها مما يعني ان هناك اهتمام بدرجة متوسطة لهذه الممارسة وهذا بطبيعة الحال ينعكس مجما العملية الرقابية والمراحل التي تمر بها هذه العملية وان هنام نسبة من الاخطاء اة الانحرافات لا تتخذ وزلرة التربية والتعليم في الكويت اجراءا حاسما للقيان بتصحيحها.

4. أظهرت النتائج أن مستوى تحديد الانحرافات أسبابها كاحد ابعاد عناصر الرقابة الادارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً. ويستنتج الباحث من هذا البعد ان وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة

الفروانية عند ممارستها لهذه الممارسة لديها اهتمام متوسط المستوى وقد يعود ذلك الى عدم قدرة الوزارة على تحديد اسباب الانحرافات او عدم قدرتها على معرفة اسباب الانحرافات مما يعني ان هناك قصورا في ممارسة هذا البعد.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (العنزي،2014) حيث بينت الدراسة ان ممارسات مراحل الرقابة الادارية كان متوسطا في المنظمات التي بحثت ويستنتج الباحث من ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بممارسات عناصر الرقابة الادارية انعكس ذلك نحو ترسيخ مفهوم السلوك الابداعي. وكلما كان هناك اتحديد الاهداف وقياسها وتحديد الانحرافات والاجراءات المتخذة لتصحيحها، اتجهت وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية نحو ترسيخ مفهوم السلوك الابداعي. وهذا يشير إلى أهمية وظيفة الرقابة الادارية وعناصرها في المساهمة في تعزيز السلوك الابداعي بشكل كبير الأمر الذي يتطلب تعزيز العلاقة بين الرقابة الادارية من جهة وتطوير السلوك الابداعي من جهة أخرى؛ لأن الرقابة الادارية من خلال مراحلها وعناصرها تتضمن مداخل واسعة تعيد تشكيل ممارسات وبناء السلوك الابداعي.

(5-1-1-2): النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي لممارسات السلوك الابداعي

1. أشارت النتائج إلى أن ممارسات السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية كانت مرتفعا وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لممارسات السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية بين (3.75 – 3.99)، وقد جاء بعد قابلية التغيير بالمرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي (3.99)، تلاه حل المشكلات بمتوسط حسابي (2.76). وفي المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة والاخيرة جاء بعد تشجيع الابداع بمتوسط حسابي بلغ (3.75)

2. وقد تبيّن أن بعد ممارسة قابلية التغيير كاحد ابعاد السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً. ويرى الباحث ان هذه النتيجة تشير الى ان وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تعمل بالاهتمام مرتفع لقابلية التغيير من منطلق ان وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تقوم بجمع المعلومات والبيانات من اقسام وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية، وتعمل جاهدة على ان تطبق مفهوم التغيير في جوانب متعددة اقوم ايجاد طرق جدبدة لانجاز المهام، واعطاء واتاحة التجربة للمبادرين لتجربة الافكار والطرق الجديدة لانجاز العمل في محاولة لتجنب التقيد بالروتين لانجاز العمل قدر الامكان، وتشجيع الزملاء والموظفين في الوزارة على تقديم مقترحات واساليب عمل جديدة لانجاز المهام. كما تتيح الوزارة للموظفين فرص التدريب والتطوير وتعتبره من مهامها وتعطي إشارات إنذار عن كل ما يحصل في بيئته الخارجية وتحاول التعامل معه إيجابيا، كما تعمل على تحقيق مبدا المشاركة بين العاملين في الخبرات والتجارب التي يمتلكونها، وكذلك التعامل مع المؤسسات المماثله لها في المهام، وهذه العمليات تكون بالاعتماد على الهيكل الرسمي الذي تمتلكه الوزارة وتعزز سير المعرفة من خلاله، علاوة على ان وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تعمل بشكل كبير على تطبيق وتفعيل فرق العمل في معظم العمليات التي تقوم بها وتحث الآخرين على المساعدة إذا حصل خطا في العمل للاستفادة من التعلم من الخطأ.

3. كما تبيّن أن مستوى ممارسة حل المشكلات في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث تبين من نتائج التحليل ان الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تفتح أبوابها بمستوى مرتفع للاستماع للأفكار والمقترحات وطرق العمل من أي موظف، وتسمح ادارة هذه الوزارة بتشجيع التفكير لتقديم الاقتراحات التي من شانها تحسين طرق العمل، علاوة على اعطاء الوقت الكافي للتعلم من المشاكل وليس حلها فقط، وان الفرصة للتجريب والبحث عن افضل الطرق لإنجاز العمل مرتفعة المستوى وان نسبة الانفتاح بين العاملين فيما يتعلق بتبادل وجهات النظر المختلفة وتبادل المديرين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية باستمرار وجهات النظر مع العاملين اكثر مما يكونوا ممثلين فقط لوجهة نظر الإدارة العليا جاءت بدرجة منخفضة ايضا. امتلاك القدرة على استشعار المشاكل قبل وقوعها، كما تركز الوزارة من خلال مديرياتها في السعى دوما لاكتشاف المشكلات من اجل حلها ومتابعة المشاكل التي تعاني منها المديرية مع الزملاء لحلها وتطبيق حلولا جديدة لحل المشكلات التي تواجه العمل، والسعى الى حل المشكلات المعقدة التي تواجه وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية في دولة الكويت.

4. كما تبيّن أن مستوى ممارسة الابداع في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعا، حيث تبين من نتائج التحليل ان الإدارة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تركز على الاهتمام بالأفكار والمقترحات وطرق العمل الجديدة والمبتكرة من الموظفين، وتعمل على تشجيع التفكير لتقديم الاقتراحات التي من شانها تحسين طرق العمل، علاوة على اعطاء الوقت الكافي للتعلم مع اتاحة

الفرصة للتجريب والبحث بطرق ابداعية لإنجاز العمل من خلال تبادل وجهات النظر المختلفة في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية باستمرار وجهات النظر مع العاملين وتعزيزهم بالحوافز التشجيعية المناسبة.

(5-1-1-3): النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد عناصر عناصر الرقابة الادارية (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في تحسين السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

تدلل نتائج الفرضية المتعلقة بابعاد ممارسات عناصر عناصر الرقابة الادارية (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، وقياس الاداء ومقارنته بالمعايير، وتحديد الانحرافات أسبابها، اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية على اهمية بعدين هما (تحديد الأهداف ومعايير الرقابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها) بناء على اختبار التباين للانحدار وذلك من ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، مما يشير الى ان وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تتبع طرق سليمة في تطبيق مراحل الرقابة الادارية وخصوصا في العناصر المتعلقة بتحديد الأهداف ومعايير الرقابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها وهذه استراتيجية تمتاز بها وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية وتحاول ان تصل بالعاملين باعلى مراتب المهارات المتنوعة مع وجود اختلاف من حيث التأثير من قبل هذه العناصر حيث كان اعلاها البعد المتعلق باتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها تلاها من حيث التأثير في السلوك الابداعي الممارسة

المتعلقة بتحديد الأهداف ومعايير الرقابة ولكن لم يكن هناك اثر لبعدين هما : قياس الاداء ومقارنته بالمعايير ، و تحديد الانحرافات أسبابها، وربما يعود هذا الترتيب من حيث التأثير الى انخفاض وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية الى قياس الاداء ومقارنته بالمعايير وتحديد الانحرافات واسبابها في مختلف الوحدات التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد الأهداف ومعايير الرقابة في مستوى السلوك الابداعي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية.

تدلل نتائج الفرضية الفرعية الاولى المتعلقة ببعد ممارسات عناصر الرقابة الادارية(تحديد الأهداف ومعايير الرقابة) في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية على اهمية هذا البعد، مما يشير الى ان وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية تهتم بتحدبد الاهداف ومعايير الرقابة على اداء الاعمال المنجزة وتتبع طرق سليمة في عمليات تحديد الاهداف وايجاد معايير الرقابة للتأكد من الوصول الى الاهداف المحددة وهذه استراتيجية تمتاز بها وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية وتحاول ان تصل بممارسة السلوك الابداعي لاعلى المهارات والمعرفة المتنوعة.

3. عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقياس الاداء ومقارنته بالمعايير في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وتدلل هذه النتيجة على ان انشطة وعمليات وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية لا ترقى الى الاهتمام بقياس الاداء المنجز عن الموظفين لديها وانها ايضا لديها اهتمام منخفض في مقارنة الاداء بالمعايير الموضوعة مما قد

ينتج عنه عدم اهتمام من بعض العاملين غير المهتمين او المبدعين ، في حين قد يستفيد منه الموظفين ذو السلوك الابداعي من حيث انخفاض تقييدهم بمعايير قد يتفوق ادائهم على المعايير الموضوعه وبالتالي قد يؤدي ان تطلب منهم الوزارة التقيد والتكيف من قبل الموظفين مع العديد من المهام التي تنجز من قبلهم مما يجعلهم ذو استعداد منخفض للقيام بمهام غير معتادين عليها.

4. عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد تحديد الانحرافات وأسبابها في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). اشارت النتائج الى ان بعد تحديد الانحرافات وأسبابها كاحد عناصر الرقابة الادارية ليس له اثر في السلوك الابداعي مما يشير الى ان وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية لديها اهتمام منخفض وغير دال احصائيا على تحديد الانحرافات واسبابها في الاداء الامر الذي ينعكس على عملية قياس الاداء ذاتها ويضعفها. وقد اختلف نتائج الدراسة الحالية ودراسة الكساسبة واخرون (2010) حول ممارسات ادارة الموارد البشرية في السلوك الابداعي او التمكين او غيرها من المتغيرات التي بحثت في دراساتهم.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). اشارت النتائج الى ان بعد تحديد الانحرافات وأسبابها كاحد عناصر الرقابة الادارية له اثر عال في السلوك الابداعي مما يشير الى ان وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية لديها اهتمام عال ودال احصائيا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها في الاداء(السلوك الابداعي) الامر الذي ينعكس في

عملية تصحيح الانحرافات الادائية ذاتها ويقويها.

(5-2) الاستنتاجات

بناء على نتائج الدراسة التي هدفت الى تحليل تأثير عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي يستنتج الباحث النقاط التالية:

1. لعبت عناصر الرقابة الادارية دورا كبيرا في ضمان اداء المهام لكل من الأفراد والفرق على النحو المطلوب. ولذلك، فإن الوزارة تكون قادرة على ضمان الجودة في العمليات والخدمات، وهذا ما يحقق رضا العملاء.
2. من خلال هذه الدراسة، أظهرت نتائجها أن ممارسة عناصر الرقابة الادارية له تأثير إيجابي على رفع كفاءة العمليات في وزارة التربية والتعليم في محافظة الفراونية في دولة الكويت وهذا يعطي عناصر الرقابة الادارية اهتمام كبير.
3. لا يقتصر تنفيذ نظام عناصر الرقابة الادارية على موظفي في محافظة الفروانية في دولة الكويت، ولكنه يشمل جميع الموارد البشرية العاملة في وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
4. تطبيق عناصر الرقابة الادارية يقلل من التكاليف، ويحسن الإجراءات من أجل تشغيل العمليات والمهام بشكل أسرع.

(5-3) التوصيات

وفقا للنتائج والاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، الباحث هنا يقدم بعض التوصيات التي يؤمل على اصحاب القرار أن يؤخذ بها وذلك لتعزيز الفوائد المرجوة من تطبيق نظام عناصر

الرقابة الادارية. ويعرض الباحث من خلال النقاط التالية أهم التوصيات استنادا إلى نتائج واستنتاجات هذه الدراسة:

1. اهتمام وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية في قياس الاداء ومقارنته بالمعايير، حيث لم تظهر النتائج ان لها اثرا في رفع مستوى السلوك الابداعي في وزارة التربية والتعليم في محافظة الفروانية في دولة الكويت.
2. ينبغي على وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية الاهتمام باتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها للتكيف مع التغير السريع في بيئة الأعمال باستخدام نظام تطبيق عناصر الرقابة الادارية لتعزيز أدائها وتحقيق الميزة التنافسية.
3. يجب وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية استخدام تطبيقات عناصر الرقابة الادارية لتحسين السلوك الابداعي من خلال توفير كافة احتياجات ورغبات خدمات العملاء الداخليين للوصول إلى رضا العملاء الخارجيين.
4. يجب وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية استخدام تطبيقات عناصر الرقابة الادارية لتحسين أداء المنظمة من خلال خلق طرق جديدة للابتكار في المنتجات أو العمليات لتحسين الفعالية والكفاءة.
5. عناصر الرقابة الادارية اصل وجوهر الاعمال في المؤسسات العامة، حيث يتم من خلالها تحديد جميع المهام والإجراءات في المنظمة؛ وبالتالي على المنظمات تطوير وتعزيز النظام واستخدام نظام عناصر الرقابة الادارية لزيادة أدائها.
6. القيام بالدراسات الجديدة التي تسعى إلى فهم تأثير تطبيق عناصر الرقابة الادارية على الرشاقة التنظيمية وعوامل هذا الأثر.

المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

ابة، نعمات محمد ، (2005). **الرقابة الادارية فى المؤسسات الحكومية دراسة حالة (وزارة الصحة ولاية الخرطوم في الفترة من 1993-2003)**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الادارة والحكم الاتحادي.

ابن حبتور، عبد العزيز صالح (2000)، **اصول ومبادئ الادارة الفعالة : مبادئ وتطبيقات**، دار العلمية الدولية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن.

ابو مصطفى عبد الكريم ، (2001) ، **الادارة والتنظيم** (د. ن) ، (د. م).

بني خالد ، طارق عودة(2009). **مدى توفر اساليب الرقابة الداخلية لضمان امن المعلومات المحاسبية المحوسبة في البنوك التجارية الاردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة ال البيت، الاردن.

التميمي ، هادي(2006)، **مدخل التدقيق من الناحية النظرية والعملية**، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

توماس، وليم (1997)، **المراجعة بين النظرية والتطبيق**، ترجمة احمد حامد حجاج، وكما سعد الدين، دار المريخ للنشر، عمان ، الاردن.

الحسبان ، عطاالله، (2004). **قياس قدرة انظمة الرقابة الداخلية على مواكبة متطلبات تكنولوجيا المعلومات في الشركات المساهمة العامة الاردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

دهمش، نعيم (1985)، **تدقيق وتقيم كفاءة الاداء وفعالية المشاريع الانمائية**، (عدد ممتاز) المجلد الثاني عشر ، العدد الخامس.

الزعبي ، فايز (1995)، **الرقابة الادارية في منظمات الاعمال**، دار المكتبة الوطنية ، عمان، الاردن

الزعبي محمد عمر(2013) . **أثر المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي للعاملين "حالة دراسية على شركة اورانج الاردنية للاتصالات في مدينة اربد " دراسات، العلوم الإدارية**، المجلد 40، العدد 2 : 277-297.

الزعبي، خالد والعزب، حسين، (2005). **اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، المنارة**، المجلد 13، العدد 2.

السوافيري، فتحي رزق، (2003)، **الاتجاهات الحديثة في الرقابة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر.

الشراري، على عواد. (2006) **العلاقة بين الرقابة الداخلية واداء الموظفين في المؤسسة العامة للتقاعد في المملكة العربية السعودية: دراسة اتجاهات الموظفين**" وهدفت الى تحليل العلاقة بين الرقابة الداخلية واداء الموظفين في المؤسسة العامة للتقاعد في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الصحن ، عبد الفتاح، واحمد ابو الحسن علي (1989)، **الرقابة ومراجعة الحسابات المالية**، الدار الجامعية، مؤسسة شباب الجامعة ، عمان الاردن.

الصحن ، عبد الفتاح، والسيد اسماعيل ابراهيم سلطان(2002)، **مبادئ الادارة** ، الدار الجامعية، عمان الاردن.

عباس علي (2010)، **الرقابة الادارية في منظمات الاعمال** ، مكتبة تلاع العلي ، عمان الاردن

عبد الله، خالد امين،(2004)، **علم تدقيق الحسابات من الناحية النظرية والعملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

عثمان، عبد الرازق محمد، (1988)، **اصول التدقيق والرقابة الداخلية**، دار الكتاب للطباعة والنشر، الموصل ، العراق.

العجمي ، محمد عبدالل(2009). **دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظام الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الكويتية.** رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة ال البيت، الاردن.

عربيات، ياسر احمد (2008)، **المفاهيم الادارية الحديثة** الطبعة الاولى، دار يافا العلمية.

عسكر، سمير احمد(1985)، استراتيجيات الرقابة الادارية مالها وما عليها ، **المجلة العربية للادارة**، المجلد التاسع، العدد الاول : 55-79.

العطوي، سعيد،(2008). **أثر المناخ التنظيمي في السلوك الابداعي لدى الموظفين في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الاردن.

العنزي، عادل،(2014). " **اثر الالتزام بتوقيت تطبيقات الرقابة الادارية وبطاقة الاداء المتوازن في تحسين جودة الاداء : دراسة استطلاعية في شركة الكهرباء الوطنية في الاردن**". رسالة ماجستير غير منشورة، فسم ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط.

غاوي،جورج(1997) **نظام الرقابة الداخلية واثره على القوائم المالية** ،مجلة المدقق، جمعية مدققي الحسابات القانونيين الاردنيين، عدد 31 تموز ، عمان الاردن

الفاعوري، محمد عيس، (2008)، **الرقابة الادارية**، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الاردن.

المجذوب، طارق(2002)، **الادارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ، لبنان.

المغربي، كامل محمد ، (2006)، **الادارة : اصالة المبادئ والاسسووظائف المنشاة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الاولى، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان ، الاردن.

المنصور، كاسر، وعواد يونس (1995) **وظائف الادارة** ، منشورات جامعة دمشق دمشق ، سوريا.

موتات، حسن علي احمد، (2003)، **تقييم انظمة الرقابة الداخلية للتسهيلات الاتمانية في المصارف التجارية الليبية**، رسالة ماجستير غبر منشورة جامعة ال البيت المفرق الاردن.

النور، احمد عبدالله(2007). **مدى تأثير كفاءة وفاعلية انظمة الرقابة الداخلية على تخطيط واجراءات التدقيق في الشركات المساهمة العامة الاردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

هلال ، محسن، ونحاس ايمن(2009)، **مبادئ الادارة** ، الطبعة الاولى مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع عمان الاردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1994)، **الرقابة في الادارة العامة** ، الطبعة الثانية ، الجامعة الاردن ، عمان ، الاردن .

اليامي منصور محمد (2010). **أثر الصحة التنظيمية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في الغرف التجارية الصناعية في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية"**. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الاردن.

المراجع باللغة الانجليزية

Baccasam, V.(2007), Continuous Monitoring of Application Risk. **IIA**, 6 (1): 232-251, www.theiia.org.

Dana R., Hermanson (1994). The internal control paradox: what every manager shoud know, **Review of Business**, Winter 94, Vol.6, Issue 2, and PP29-36.

Frank, Tanki, (1993). **Internal control Intgrated Framework: a landmark Study**. The CPA Journal, New York, Vol. 63, issue 6 p.17.

Jeffery, D. & Trudy, C. (2006). Maximizing organizational leadership, innovation and creativity. **Journal of Managerial Psychology, 21**(4), 319-337.

Kenneth, P. Johnson and Hemry, Jaenic, (1980). **Evaluating internal Control**, Ronal Publishing CO. New York.

Marion & Maarie, (2006). "**Innovation Outside the lab :Strategic Innovation As the Alternative**", WWW. Jijbentfy and Ersfuture. html be/view/ni/ 1471530 innovation outsid+the+lab.

Murphy , D. and Brown, C. (2005). The uses of advanced information technology in internal control. **International Journal of Intelligent Systems in Accounting and Finance Management,** Vol.1, Issue 3. P. 120.

Nagapal, P. (2008). Audit Flexibility and Information Technology Infrastructure Complexity Effects on Internal Control Systems.**American Auditory Journal,** Vol.5, Issue4, P.140.

Noor Safia. (2013). **Developing Strategy for the Administrative Control of High School Principls**. Unpublished Ph.D. (Education) Faculty of Arts, Social Sciences & Education Sarhad University of Science and Information Technology Peshawar-Pakistan.

Rustamov Nasim and Dosanov Nurbai.(2015). Effect of Administrative Control Procedures to Efficiency of Organization Management. **International Journal of Mathematical Analysis** Vol. 9, , No. 11, 521 – 526.

Sekaran, Uma. 2010. **Research Methods for Business**, London, Prentice Hall, 3rd ed.

الملاحق

ملحق (1) اداة الدراسة

السلام عليكم و رحمة اللة و بركاته

المدير/ة المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

أثر عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية

لقد تم تصميم هذه الاستبانة لمعرفة أراء واتجاهات المديرين وممارساتهم تجاه عناصر الرقابة الادارية وقياس مدى تأثير هذه العناصر في السلوك الابداعي. ويتوقع إكمال تعبئة هذه الاستتبانة في وقت اقصاه خمسة عشر دقيقة، ولا حاجة لكتابة اسمك أو عنوانك . كما يرجى اعطاء الاجابة التي تعبر عن رأيك حيث لا توجد اجابة خاطئة أو صحيحة . ويؤكد الباحث أن المعلومات التي ستزودونه بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط .

المشرف	**الباحث**
الدكتور بهجت الجوازنة	**نايف النصافي**
	جامعة ال البيت –الاردن

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا القسم الى تقديم معلومات عامة عن الموظف ، الرجاء وضع اشارة (✓) امام رمز الاجابة المناسبة :

1- الجنس :		**ذكر**		**انثى**

2- العمر :		**20- اقل من 30 سنة**		**30- اقل من 40 سنة**		**40-اقل من 50 سنة**		**50 سنة فأكثر**

3- مدة الخبرة :		**أقل من 5 سنوات**		**من 5-اقل من 10 سنوات**		**أكثر من 10 سنوات**

4- المؤهل العلمي:		**دبلوم فما دون**		**بكالوريوس**		**دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)**

5- المركز الوظيفي:		**مدير**
		مساعد مدير
		رئيس قسم
		موظف

الجزء الثاني :فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على اثر **عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية** ، وفي مقابل كل عبارة خمسة خيارات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي حسب درجة موافقتك على كل منها ، بحيث تأخذ القيمة (5)تنطبق دائما ، و القيمة (4) تنطبق غالبا ، والقيمة(3) تنطبق احيانا، والقيمة (2) تنطبق نادرا ، والقيمة (1) لا تنطبق ابدا . من فضلك ضع اشارة (☑) امام العبارة التي تشير الى درجة الموافقة التي تعبر عن اتجاهك عن كل عبارة منها :

القسم الأول: عناصر الرقابة الادارية

يهدف هذا القسم إلى قياس ادراك مستوى **عناصر الرقابة الادارية في السلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية** ، الرجاء تحديد مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك .

العبـــارات	درجة الموافقة				
	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
تحديد الأهداف ومعايير الرقابة					
1. تقوم وزارتي بتحديد الاهداف التي ترغب بتحقيقها مسبقا					
2. تتوقع وزارتي الجهد اللازم بذله لتحقيق الخطط والاهداف					
3. تحدد وزارتي المعايير التي تحكم الاداء ومستوياته					
4. تعتمد وزارتي معايير الاداء لمتابعة تنفيذ الخطط وانجاز الاهداف					
5. تعتمد وزارتي عدد من المعايير لقياس نتائج الاهداف التي ترغب في انجازها					
6. تعتمد وزارتي معايير اداء موضوعية لقياس الاهداف بعيدة عن الحكم الشخصي					
قياس الاداء ومقارنته بالمعايير					
7. تتابع وزارتي باستمرار مراحل تنفيذ الاهداف والخطط المرسومه					
8. تقارن وزارتي النتائج المتحققة باستمرار مع المعايير الموضوعة					

العبـــارات	درجة الموافقة				
	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
لقياسها					
9. تقوم وزارتي بقياس الاداء المتحقق بدقة بناء على نتائج تنفيذ المهام					
10. تقدم وزارتي البيانات والمعلومات الدقيقة التي يحتاجها المدير في قياس الاداء.					
11. تعتمد وزارتي اكثر من اسلوب (تقارير، واجتماعت وملاحظات...) للوصول الى القياس الدقيق للاداء.					
12. ترتبط الاساليب المستخدمة في قياس الاداء ارتباطا وثيقا بالمعايير الموضوعة لقياس النتائج					
تحديد الانحرافات وأسبابها					
13. تهتم وزارتي بتحديد الانحرافات في الاداء بالمقارنة بين الخطة و ما تم تنفيذه.					
14. تعطي وزارتي اولوية لمعالجة الانحرافات الاستثنائية غير العادية (الاستراتيجية).					
15. تتقصى وزارتي العوامل التي ادت الى حدوث الانحراف في الاداء					
16. تركز وزارتي على تحديد الانحرافات واسبابها بدأ من المرحلة التخطيطية للاهداف.					
17. تحدد وزارتي مجالات التباين في الاداء الايجابي والسلبي					
اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها					
18. تقيم وزارتي البدائل قبل اتحاذ الاجراءات التصحيحة للانحرافات					
19. تتصف وزارتي بالمرونة في تطبيق البدائل التصحيحة اذا ارتأت عدم نجاعة البديل المطبق للتصحيح					
20. تعتمد وزارتي مبدأ التغذية الراجعة في اتخاذها الاجراءات التصحيحية وتنفيذها.					
21. تحدد وزارتي ردود الفعل المترتبة على صدور القرار بالاجراء التصحيحي.					
22. تعتمد وزارتي مبدأ النظمي (مدخلات، عمليات ، مخرجات) في تنفيذها للاجراء التصحيحي.					

القسم الثالث : السلوك الابداعي

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى السلوك الابداعي **لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الكويتية في محافظة الفروانية** الرجاء تحديد مستوى موافقتك أو عدم موافقتك مع العبارات التالية من خلال وضع اشارة (✓) بجانب درجة موافقتك.

العبـــارات	درجة الموافقة				
	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق احيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابدا
حل المشكلات					
1. امتلك القدرة على استشعارالمشاكل قبل وقوعها					
2. اسعى دوما لاكتشاف المشكلات من اجل حلها					
3. اتابع المشاكل التي تعاني منها مديريتي مع زملائي لحلها					
4. اطبق حلولا جديدة لحل المشكلات التي تواجهني في عملي					
5. اسعى الى حل المشكلات المعقدة التي تواجه دائرتي					
قابلية التغيير					
6. اقوم بايجاد طرق جدبدة لانجاز مهامي					
7. اعتبر نفسي من المبادرين لتجربة افكار وطرق جديدة لانجاز العمل					
8. اتجنب التقيد بالروتين لانجاز عملي قدر الامكان					
9. اشجع زملائي على تقديم مقترحات واساليب عمل جديدة لانجاز المهام					
تشجيع الابداع					
10. تشجع دائرتي المبادرات الفردية والافكار الابداعية للعاملين					
11. يتم متابعة العاملين المبدعين بشكل مباشر					
12. تقدم وزارتي التسهيلات اللازمة لتطبيق الافكار الابداعية					
13. تقدم وزارتي حوافز رسمية تشجيعية باستمرار للعاملين المبدعين					

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور سليمان الحوري	استاذ	ادارة اعمال	جامعة ال البيت
2	الاستاذ الدكتور أحمد العمري	استاذ	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
3	الدكتور وليد العواودة	استاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة ال البيت
4	الدكتور زياد الصمادي	استاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة ال البيت
5	الدكتور مراد عطياني	استاذ مشارك	ادارة اعمال	جامعة الاسراء
6	الدكتور احمد صالح	مشارك	ادارة اعمال	جامعة الشرق الاوسط
7	الدكتور عبد الكريم الزعبي	استاذ مساعد	ادارة اعمال	جامعة البترا
8	الدكتور عواد هذال النصافي	استاذ مساعد	إدارة أعمال	الجامعة العربية المفتوحة